

Д-р Емануела Есмерова

## ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

за **прва година** гимназиско  
и средно уметничко образование

Д-р Емануела Есмерова

## **ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО ЗА ПРВА ГОДИНА**

за гимназиско и средно уметничко образование

### *рецензии*

Проф. д-р Љупчо Стојчевски, претседател

Проф. Виолета Несторовска, член

Проф. Нецдете Алит, член

### *лектура*

Светлана Темелковска

### *дизајн и подготовка за печат*

Дејан Д. Николовски

### *издавач*

Министерство за образование и наука

на Република Македонија

### *Печат*

Графички центар дооел, Скопје

*Тираж* 5300

Националната комисија за учебници со број 23 1228/1 од 30.09.2015 година донесе ОДЛУКА за одобрување и употреба на учебникот по предметот Иновации и претприемништво за прва година на гимназиското и средно уметничкото образование.

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

334.722(075.3)

001.895(075.3)

ЕСМЕРОВА, Емануела

Иновации и претприемништво / Емануела Есмерова. - Скопје :

Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2015. -

140 стр. : илустр. ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија кон главите

ISBN 978-608-226-378-6

COBISS.MK-ID 99918090

Сите права се заштитени. Ниту еден дел од оваа книга не може да биде репродуциран или пренесен во која било форма и со кои и да било средства електронски или технички, вклучувајќи фотокопирање, преснимување и чување на информативни системи без претходна писмена дозвола од издавачот и авторот.

Драги ученици,

Новиот бизнис концепт кој е предвиден за вас со овој учебник, реализиран во целост според наставната програма од 2015 година од Министерството за образование и наука, е претприемништвото коешто како категорија е тесно поврзана со новите идеи и иновациите, како и со напорите тие иновации да се трансформираат во економски добра. Претприемништвото е движечка сила за раст на економијата, придонесува кон намалување на невработеноста и го трасира патот на напредокот. Тоа е процес на испитување на можностите на пазарот, планирање, организирање и антиципирање, што воедно подразбира преземање независен ризик. Клучот за подмладување на корпорациите, еволуцијата на цивилизациите и човековиот развој генерално е едноставен: иновации. Секогаш луѓето се изненадуваат кога владите мислат дека се исклучок од ова правило. Иновации во владата не се интелектуален луксуз, тема ограничена на семинари и панел-дискусии или прашање само на административни реформи. Тоа е рецептот за човечки опстанок и развој, поттикот за постојан напредок и план за раст на земјата. За да одржуваат иновации, претпријатијата мора да ги привлечат и задржат најкреативните и продуктивни умови. Во ова време на глобална мобилност, земјите, исто така, директно се судираат во борбата за талент. Глобални градови се натпреваруваат за да обезбедат идејален живот и работна средина за иноваторите и младите луѓе и да ја впрегнат својата креативност за да станат уште посилни и поконкурентни.

*од авторите*

Со голема почит кон сите вас драги ученици од гимназија и средните уметнички училишта во нашата земја ви го доближувам мојот учебник изработен според сите прописи во нашата земја и работен според светски стандарди и искуства преку прилагодување на македонските услови и македонската економија и системот за средно образование.

---

*Во модерниот свет на бизнисот, бесполезно е да сте креативен и оригинален, доколку не умеете да ја продадете својата креација. – Дејвид Огилви*

*Ако немате волја да преземете необичен ризик, ќе морате да се помирите со обичноста. – Џим Рон*

*Делата зборуваат погласно од зборовите, но ни приближно толку често. – Марк Твен*

*Целта е сон со краен рок. – Наполеон Хил*

---

## Содржина

Вовед.....	1
<b>ТЕМА 1. ИНОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТ</b>	
<b>- ОСНОВА ЗА ПРЕТПРИЕМАЧКИОТ ПРОЦЕС .....</b>	<b>3</b>
1. Основи на процесот на претприемништво .....	4
2. Карактеристики на претприемништвото .....	5
3. Претприемачки карактеристики .....	7
4. Предуслови за креативноста .....	8
5. Креативност .....	10
6. Иновативност.....	12
7. Иновација.....	13
8. Бизнес можности .....	14
Прашања.....	16
Вежби <b>1</b> .....	17
Вежби <b>2</b> .....	19
Вежби <b>3</b> .....	22
<b>примери</b> .....	24
<b>ПРИМЕР 1</b> .....	24
<b>ПРИМЕР 2</b> .....	24
Литература .....	25
<b>ТЕМА 2. БИЗНИС КОНТЕКСТ И ОКОЛИНА</b>	
<b>- СОЦИЈАЛНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО .....</b>	<b>27</b>
1. Улогата на бизнисот во општеството.....	28
2. Бизнисот и опкружувањето.....	30
3. Основни форми на организација на бизнисот .....	31
3.1. Индивидуално претпријатие - индивидуална сопственост .....	32
3.2. Партнерство .....	33
3.3. Корпорација.....	33
4. Поим за социјално претприемништво .....	34
5. Принципи и области на делување на социјалното претприемништво .....	36
6. Социјални проблеми и предизвици .....	37
7. Општествена одговорност .....	39
8. Етика .....	40
9. Деловна етика.....	41

Прашања.....	42
Вежби 1 .....	43
Вежби 2 .....	45
<b>примери</b> .....	49
ПРИМЕР за етика - Т-Мобиле .....	49
ПРИМЕР за општествена одговорност - ЕВН Македонија.....	49
ПРИМЕР 3.....	50
ПРИМЕР 4.....	51
Литература .....	52
<b>ТЕМА 3. БИЗНИС МОДЕЛ .....</b>	<b>55</b>
1. Дефинирање на бизнис модел .....	56
2. Алатки за претставување и поставување на бизнис модел.....	57
3. Видови бизнис модели .....	59
3.1. Интернет бизнис модел .....	59
3.2. Типови интернет бизнис модел .....	61
4. Платно на бизнис модел (Canvas).....	65
5. Елементи на платното на бизнис моделот .....	68
6. Финансиски елементи на платно на бизнис модел .....	70
7. Бизнис модел на социјално претприемништво (социјално-претприемничка активност во Средно угостителско училиште „Лазар Танев“ – Скопје) .....	71
Прашања.....	73
Вежби.....	74
<b>примери</b> .....	76
ПРИМЕР 1.....	76
ПРИМЕР 2.....	77
ПРИМЕР 3.....	77
Литература .....	78
<b>ТЕМА 4 УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИСКИ РЕСУРСИ .....</b>	<b>81</b>
1. ПОНУДА И ПОБАРУВАЧКА.....	82
3.1. Дефинирање на понуда и поместувања на крива на понуда .....	83
3.2. Понуда на крива на труд.....	84
3.3. Дефинирање на побарувачка и крива на побарувачка .....	85
3.4. Урамнотежување на пазар .....	87
2. Фактори на побарувачка.....	88

3. Фактори на понуда .....	90
4. Цени .....	91
5. Дефинирање трошоци и видови.....	93
6. Управување со време.....	96
7. Управување со човечки ресурси .....	97
Прашања.....	99
Вежби <b>1</b> .....	100
Вежби <b>2</b> .....	102
<b>примери</b> .....	105
ПРИМЕР 1 Макроекономска рамнотежа .....	105
ПРИМЕР 2.....	106
Литература .....	107
<b>ТЕМА 5 ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА .....</b>	<b>109</b>
1. Ефективна комуникација .....	110
2. Етика во комуникацијата.....	112
3. Невербална комуникација .....	113
3.1. Paralanguage (Паралингвистика) - како ги кажуваме нештата .....	113
3.2. Кинеза - комуницирање преку говорот на телото .....	114
3.3. Комуницирање преку простор .....	115
4. Вербална комуникација, јавно говорење и методи за квалитетно говорење .....	116
5. Комуникација преку интернет .....	117
5.1. Компјутерски посредувана комуникација.....	118
5.2. Интернет комуникациски системи.....	119
6. Деловна комуникација.....	120
6.1. Пишана деловна комуникација.....	121
6.2. Социјални медиуми .....	121
Прашања.....	122
Вежби <b>1</b> .....	123
Вежби <b>2</b> .....	125
<b>примери</b> .....	128
ПРИМЕР 1.....	128
ПРИМЕР 2.....	129
Литература .....	130
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>131</b>

## Вовед

Книгата *Иновации и претприемништво* за прва година гимназиско и средно уметничко образование е наменета како проектна активност во наставно - образовниот процес за ученици од средното образование. Изготвена е според наставната програма на Министерството за образование и наука од 2015 година, Бирото за развој на образованието на Република Македонија, Концепцијата и методологијата за изработка на учебници и според сите законски прописи и правила за издавање учебник согласно процедурите.

Наставната материја е поделена во пет теми со соодветни наставни единици. Во првата тема под наслов „Иновации и креативност – основа за претприемачки процес“ е застапена проблематика од иновациите и креативноста, претприемништвото, карактеристиките на претприемачот, предусловите за креативност, дефинирање на иновациите и иновативноста, и наведени се бизнис можностите и претприемачките идеи.

Во втората тема под наслов „Бизнис контекст и околина – социјално претприемништво“ е застапена улогата на бизнисот во општеството, бизнисот и опкружувањето, основните функции на организација на бизнис, дефинирање на социјалното претприемништво како и принципите и областите на делување на социјалното претприемништво и општествената одговорност.

Во третата тема под наслов „Бизнис модел“ превладуваат алатките за претставување и поставување бизнис модел, дефинирање бизнис модел, „платно на бизнис модели“, елементи на платно на бизнис модели и бизнис модел на социјално претприемништво.

Во четвртата тема под наслов „Управување со финансиски ресурси“ е застапена понудата, побарувачката, цените и трошоците, урамнотежување на пазарот и управување со време и човечки ресурси.

Во петтата тема под наслов „Деловна комуникација“ е застапена ефективната комуникација, етиката во комуникацијата, комуникацијата преку информатичката технологија и системите на комуникација како и деловната комуникација.

Методолошките единици се структурирани, илустрирани и систематизирани за учениците полесно да ги совладаат содржините во книгата. Дадени се прашања за одговарање на крајот од темите, вежби, примери и апликативни решенија коишто ќе влијаат на зголемување на когнитивните, логичките, мисловните и мотивациските процеси кај учениците. Книгата е напишана со актуелна проблематика, современа литература и притоа се користени светски искуства, примери и практики од врвни експерти во светот на бизнисот и глобалната бизнис елита, прилагодени за средно образование.

---

*Успехот е во тоа колку високо ќе се одбиете откако сте го допреле дното. – Генерал Џорџ Патон*

---



# ИНОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТ

- ОСНОВА ЗА ПРЕТПРИЕМАЧКИОТ ПРОЦЕС

*Адам Осборн*

Највредното нешто што можете да го направите е да згрешите – не може ништо да се научи од совршенството.

*Питер Друкер*

Претприемништвото не е ниту наука ниту уметност. Тоа е практика.



- Основи на процесот на претприемништво
- Карактеристики на претприемништвото
- Претприемачки карактеристики
- Предуслови за креативност
  - Креативност
  - Иновативност
  - Иновација
  - Бизнес можности

# ТЕМА 1

Претприемништво  
Претприемач  
Основи  
Предуслови  
за креативност  
Креативност  
Иновација  
Иновативност  
Бизнес можности  
Идеи

ПОИМНИК



## 1. Основи на процесот на претприемништво

Новиот бизнис концепт е искрата што го поттикнува процесот на иновации и претприемништво. Тој се грижи за новите производи или процеси коишто можат да се постигнат од платформата на тековните иновативни центри, односно тие се производи и процеси кои се во комбинација со мислите или проценките на пазарот за новиот бизнис концепт.<sup>1</sup> Основите на процесите на претприемништвото произлегуваат од моменталната состојба на производот и од процесите во претпријатието, како и од тековите на пазарот и перципираната идеја за можностите на реализација на истата на пазарот. Претприемништвото денес, битно се врзува за иновацијата, сфатена повеќе како економски и социјален поим, а помалку како технички поим, којашто секогаш значи нешто ново, нешто што претставува отстапување од вообичаените стандарди на работење и коешто, доколку се искористи во практиката, на фирмите им дава нова развојна енергија и им овозможува реализација на висок и стабилен профит.<sup>2</sup>

Претприемништвото во претпријатието е концепт кој добива сè поголемо внимание во последниве неколку години. Суштината на концептот на претприемништвото укажува на подготвеноста да се следи можноста независно од ресурсите коишто се под контрола.<sup>3</sup> Така, претприемништвото е процес со кој поединци, било самите или внатре во претпријатието, откриваат можности и преземаат ризик со рационално искористување на расположливите ресурси на претпријатието.

Денес, претприемништвото и иновацијата не се врзуваат исклучиво за високите технологии. Напротив, иновативноста и претприемничкото однесување, денес се и фактор на вистинско реструктурирање и производно-техничко заживување и на старите, традиционалните сектори на стопанисување (челик, текстил, кожа). Така, постојат претприемачи кои работат во дејностите коишто имаат опаѓачки тренд, односно луѓе кои гледаат развојни можности за себе таму каде што другите го напуштаат бизнисот.

Слика 1. Иновативна креативност  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



<sup>1</sup> Kirtonf, D., 1989knowledge acquisition”, International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21

<sup>2</sup> Dennis Appleyard, Alfred Field, “International Economics”, Boston, 2009, p. 172

<sup>3</sup> Okpara, O.F., “The value of creativity and innovation in entrepreneurship”, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

Основите на процесот на претприемништво преку бизнисот повеќе од кога и да било влијаат врз промената и растот на економијата. Економијата што постоеше пред 50 години, денеска е сосема изменета и продолжува понатаму да се менува. Од тука може многу лесно да се заклучи дека развојот на економијата се должи на брзината со која се развиваат бизнисите од претприемништво во кои луѓето го внесуваат својот труд и креативност.<sup>4</sup>

Слика 2. Иновации,  
претприемништво и бизниси  
извор: [www.innovations.pictures](http://www.innovations.pictures)



Развојот на претприемачките бизниси во пазарната економија го поттикнува економскиот раст и развој на секоја земја, како и развојот на општеството воопшто. Развојот на процесот на претприемништво се остварува преку создавањето на нови бизниси, нови производи и услуги, нови методи на производство, продажба, дистрибуција итн.<sup>5</sup> Секоја година, нови компании им нудат на потрошувачите нови стоки и нови услуги за продажба.

## 2. Карактеристики на претприемништвото

Преку претприемништвото и процесите претприемачите донесуваат иновации како една од првите карактеристики на делување на претприемништвото. Притоа, иновацијата може да биде техничко-технолошка, како на пример воведувањето на нови производи на пазарот или нов, современ, поефикасен производен процес. Сепак, многу често, таа се јавува како пазарен или социјален феномен, од што произлегува и можноста за нејзина масовна примена од многу обични луѓе, а со тоа и огромната потенцијална развојна енергија што ја ослободува во фирмите каде што се применува и се валоризира со висок доход. Практиката покажува дека многу претприемачи го доживеале својот бум во бизнисот врз основа на обични, мали откритија, за кои не било потребно да се разработат посебни технолошки постапки (ресторани за брза исхрана, продажба преку телефонски порачки и сл.). Втора карактеристика на претприемништвото е ризикот. Претприемачите се луѓе кои ризикуваат. Верувајќи во вечноста на промените и

<sup>4</sup> Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

<sup>5</sup> Kirton, D., 1989 knowledge acquisition", International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21



настојувајќи низ апликацијата на промените да стекнат нови предности за својот бизнис, тие постојано се изложени на ризик.<sup>6</sup> Она што го тера претприемачот да ризикува е длабоката верба во остварливоста на претприемничката идеја до којашто дошол. Трета карактеристика на претприемништвото се претприемничките идеи најчесто врзани за нов начин на водење на постојниот бизнис, а секое експериментирање во тој правец е врзано за ризик. Ризикот на претприемачите е четврта карактеристика којашто се сведува на губење на капиталот што е вложен за реализирање на идејата. Сепак, претприемачите не треба да се изедначуваат со коцкарите.<sup>7</sup> Добрите претприемачи редовно располагаат и со одредени знаења за спецификите на бизнисот во кој влегуваат, а посебно за оние врзани за желбите и вкусовите на потрошувачите на кои сметаат и за можните приоди при стекнување на предност над постојната конкуренција. Ризикот е постојано присутен кај добриот претприемач, што е поврзано со фактот што тој никогаш не застанува во унапредувањето и развивањето на бизнисот. Малиот бизнис игра значајна улога во рамките на пазарната економија заради тоа што нуди голема можност за вработување и намалување на невработеноста. Малиот бизнис има голема способност да ги задоволува т.н. специјални пазари коишто големите бизниси не се во можност да ги покријат.

Малите бизниси, како петта карактеристика на претприемништвото, имаат голема моќ на адаптирање кон промените што настануваат во опкружувањето. Малиот бизнис дава

Слика 3. Креативни претприемнички идеи  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



можност за развивање на инвентивните способности на луѓето. Со цел да не се дојде до погрешна оценка за тоа кој е мал, а кој е голем бизнис, се користат различни критериуми за проценка, во зависност од целта што сакаме да ја постигнеме.

Поради својата прилагодливост и специфичност, малиот бизнис има многу широко подрачје на делување. Тој се шири во сите сегменти на стопанството преку препознавање на потребите на потрошувачите, примена на нови начини за унапредување на производот или процесот и др.

Големите бизниси играат значајна улога во економскиот развој на секоја земја, како шеста карактеристика на претприемништвото, заради тоа што тие се главните носители и движечка сила на стопанската активност. За големите бизниси се врзуваат

<sup>6</sup> Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p. 173

<sup>7</sup> Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 6-8

најголемите количини на извоз и увоз на стоки од и во земјата, што е поврзано со големи плаќања или наплати од странство, предизвикувајќи девизен прилив и одлив на средства.

## 3. Претприемачки карактеристики

Претприемништвото најсликовито би можело да се дефинира преку идентификација на основните карактеристики на претприемачите. Можат да се издвојат повеќе такви карактеристики:<sup>8</sup>

- За човек со претприемнички дух се смета оној кој може да гледа подалеку од она што на прв поглед е очигледно;
- Иновативноста е една од најзначајните белези на претприемачот;
- Тој е подготвен на ризик;
- Претприемачот е самоуверен и проблемите ги доживува како предизвици и како можност за ново остварување;
- Претприемачот е многу повеќе ориентиран кон резултатот, достигнувањето и успехот, одошто кон самиот процес на технологија како да се постигне тоа;
- Претприемачот е во голема мера индивидуалист, поседува енергија и мотив за довршување на преземените зделки и има афинитет за преземање на улогата на водач.

Најзначајни лични особини на претприемачот се желбата за постигнување нешто големо; капацитетот за обемна и напорна работа; чувството на одговорност; истрајност и упорност, оптимизам, креативност, љубопитност и подготвеноста за истражување; ориентираноста кон целта; независноста; самоувереноста и прифаќањето ризици.

Сепак, претприемачот може да биде и многу непријатен за околината, многу тежок како колега, претпоставен, па дури и за сопствената фамилија. На некои негативни особини на претприемачите (дрскост, безобзирност, нехуманост и сл.) укажуваат и нивните вработени, нивните потрошувачи и добавувачи и сл.<sup>9</sup>

Слика 4. Претприемач  
извор: [www.entrepreneur.pictures](http://www.entrepreneur.pictures)



<sup>8</sup> Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 87

<sup>9</sup> Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, p. 9



## 4. Предуслови за креативноста

Креативноста е потребна за решавање проблеми. Креативноста е потребна кога се сака да се подобри нешто, кога се сака да се прошири бизнисот. А, дали овие активности претставуваат нешто што барем во еден момент не се дел од некој претприемач и од неговиот бизнис?

Не, тие се постојано присутни. И добро е, сега кога се знае дека постојано се решаваат проблеми, постојано се подобрува нешто, постојано се размислува за раст на бизнисот, или едноставно за преживување, се знае и дека креативноста мора секогаш да биде присутна. Постојат шест принципи коишто се предуслови што треба да се следат и исполнат за да се развие креативната способност во себе и во тимовите (Hawkins, M., 2009, pp. 1-2):

Слика 5. Креативна економија на претприемачи  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



1. **Усвојување на начинот на размислување.** Пред да се зачува креативната способност, треба да се посвети внимание на креативниот начин на размислување. Треба да се обезбеди одговор на прашањето „Зошто треба да се биде креативен?“ Треба да се даваат примери за иновации и за придобивките за претпријатието или за недостатоците од иновацијата и нејзините штетни ефекти.

2. **Слободно време.** Кога треба да се одговори на голем број телефонски повици и средби во тек на целиот ден, не останува време за креативност. Првиот чекор е да се создаде време за да се биде креативен. Клишето дека најдобрите идеи доаѓаат „под туш“ има повеќе вистина отколку што може да се реализира. Релаксирачкиот амбиент го ослободува умот од сите обврски и ограничувања, со тоа што му дава можност за креативност.

3. **Промена на секојдневната рутина.** Кога секој ден се патува до работното место на ист начин, се седи постојано на иста маса, состаноците се одржуваат во истата сала, се разговара со истите луѓе, се градат навики коишто создаваат отпор кон нови начини на размислување и однесување.

4. **Разновидност.** Луѓето обично поминуваат време со истомисленици, луѓе со слични особини, мисли. Тоа се прави за пријатно друштво, но страшно е кога се обидува да се гледа светот од различни перспективи и да се посветува на нови идеи.

5. **Отвореност кон нови идеи.** Да се срушат бариерите за комуникација и да се гради доверба меѓу деловните единици и луѓето, така што луѓето да соработуваат, наместо да се натпреваруваат. Да се создадат заеднички цели, меѓусебно поврзани процеси и функционални мерки за подобрување на споделувањето на идеите.

6. **Да се предизвикува статус кво.** Повеќето нови идеи се проширувања на постојните. Креативноста не е нешто сосема ново, но е продолжување на нешто постојно. Креативноста значи да се предизвикуваат постојните претпоставки. Тоа значи да се предизвикува статус кво и да се претпостави дека постојните норми се минливи и дека не постои подобар начин.

Слика 6. Креативност  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



Доколку се направи осврт на креативноста според научниот интерес, ќе се заклучи дека таа значително се разликува. Научниот интерес опфаќа важни теми поврзани со врската меѓу креативноста и интелигенцијата, умствените и невролошките процеси поврзани со креативната активност, врската меѓу карактерните особини и креативната способност, врската меѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста преку образование и обуки кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постојните креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на прилагодениот процес на предавање.



## 5. Креативност

Креативноста не е резултат на новости и нови сознанија, таа е нешто што извира од волјата на поединците со креативна мисла и е резултат на подолгорочни тенденции на клима и атмосфера на креирање креативни идеи, производи, услуги со охрабрувачка насока за нивна реализација и профит (Willis, T.V., 2009, p. 12). Креативноста се потпира на идејата којашто е основа врз која се темели секое ново, но и секое постојно претпријатие.<sup>10</sup>

Идејата за креативното мислење е основниот двигател на една претприемничка економија. Тоа е и разликата што малите претпријатија ги прави уникатни, единствени, прилагодливи и секако успешни. Треба да се истакне дека добивањето добра бизнис идеја доаѓа од различни извори на креативно мислење. Креативните идеи што се изразуваат преку креативно мислење, а се процеси на креативноста се резултат од идентификација на идни трендови или пак од наоѓање некој проблем и негово решение.

За да се добие добра бизнис идеја, потребно е креативноста и креативното мислење да се на високо ниво, односно да му се дозволи на мозокот да биде креативен. За креативноста да биде на високо ниво, потребно е човекот да се стави надвор од позиција на нормалните рутини на животот и да твори во услови на креативна клима.



Слика 7.  
Креативни  
производи  
извор:  
[www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)

Креативноста е карактеристика на многу луѓе, а не само на поединци. Многумина од нас ја потиснуваат својата креативност од раните детски години што резултира со недоволно искористување на тој неверојатен потенцијал. Но, постојат поединци кои навистина знаат како да го искористат сопствениот креативен потенцијал и истите се карактеризираат со флексибилност на мислење и однесување, неконвенционалност на ставови, склоност кон предизвици и ризици.

Високата интелигенција не е нивна значајна карактеристика, но се одликуваат со отфрлање на стереотипите, чувство на важност на нештата кои се нивна преокупација, пронаоѓање нови, неоткриени патишта за решавање на постојните проблеми.

<sup>10</sup> Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 89



Креативноста не произведува само уметнички дела и врвни постигнувања во знаењето туку истата се отсликува во сè што работиме, во сите сфери на животот. Креативен може да се биде во одгледувањето на децата, во решавањето на конфликтите и проблемите, а особено во работата и преку очекување и толерирање на неуспех.

Најсигурен начин да се „задуши“ креативноста на вработените претставува казнувањето на оние кои сакајќи да направат нешто ново, невообичаено, оние кои погрешиле. Речиси секој човек има капацитет за креативност, но развивањето на креативноста бара соодветна подготовка.

Еден писател напишал: „Што е тоа што го одвојува просечниот човек од Едисон, Пикасо, Шекспир, зарем не е тоа капацитетот за креативност - тоа е способноста да се обезбеди капацитет преку охрабрување на креативните импулси и потоа да се делува согласно нив.“ Креативноста честопати бара од вработените да мечтаат, „да сонуваат со отворени очи“, а менаџерите треба тоа да им го овозможат како значаен дел од овој процес.

Слика 8. Креативен процес во главата  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



Процесот на креативното размислување се карактеризира со четири мисловни процеси:<sup>11</sup> флуентност, флексибилност, оригиналност и изработка (Edgar, D.W., 2008, p. 1). **Флуентноста** претставува генерирање многу идеи. **Флексибилноста** се случува кога едно лице лесно ја менува својата перспектива за некоја тема што се разгледува. **Оригиналноста** се објаснува како заговарање нови идеи и решенија. **Изработката** е способноста да се изгради идеја. Кога ќе се соочи со предизвици, креативниот човек е љубопитен, оптимист, со можност за суспендирање на пресудата, со имагинација. Креативните луѓе, исто така, имаат тенденција да бараат проблеми, да уживаат во предизвиците, да ги гледаат проблемите како интересни можности, да ги гледаат проблемите како емотивно прифатливи, да одбиваат лесно да се откажат.

Слика 9. Оџици на креативни лица  
извор: [www.creativity.pictures](http://www.creativity.pictures)



<sup>11</sup> Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp. 17-19



## 6. Иновативност

Иновативноста води кон подобрување на општеството и економијата, а свеста за инвентивност може да се подигне со поттикнување на претприемништвото и со технолошките иновации. Причината за секоја промена во животот треба да се бара во иновативноста. Иновативноста ја подразбира способноста, а се трансформираат постојните идеи во корисни пронајдоци и производи што ќе се користат во иднина. Иновативноста се однесува на промените на темелите на модерното општество, се соочува со културата на вистинската виртуелност и „вклопеност“ на економската активност во социјалните мрежи. За да стане збор за иновативност, најпрво треба да се собираат што повеќе идеи, а потоа од тие идеи да се добие технолошка иновација. Иновативноста е способност за правење нешто на нов начин, со што ќе се остварат подобрувања коишто позитивно ќе ја променат и корисно ќе ја зголемат вредноста на работата.

Основните карактеристики на иновативноста се:<sup>12</sup>

**1. Релативна предност.** Релативна предност е степенот до кој иновацијата се смета за подобра од идејата што ја заменува. Степенот на релативна предност може да се мери во економска смисла, а социјалниот престиж, удобноста и задоволството исто така се важни фактори. Не е важно дали иновацијата има голема доза на објективна предност. Важно е дали поединецот ја гледа иновацијата како предност. Колку е поголема согледуваната релативна вредност на иновацијата, стапката на усвојување ќе биде побрза.

**2. Компатибилност.** Компатибилност е степенот до кој иновацијата се смета во согласност со постојните вредности, искуствата од минатото и потребите на потенцијалните потрошувачи. Идејата којашто е некомпатибилна со вредностите и нормите на еден општествен систем нема да биде усвоена толку брзо како иновацијата којашто е компатибилна. Донесувањето некомпатибилни иновации често се бара пред донесување на новиот систем на вредности, што е релативно бавен процес.

**3. Сложеност.** Сложеност е степенот до кој иновацијата се смета за тешка за разбирање и за употреба. Некои иновации се лесно разбирливи од страна на повеќето членови на општествениот систем, а други се повеќе комплицирани и се донесуваат побавно. Новите идеи што се полесни за разбирање се донесуваат побрзо, за разлика од иновациите што имаат потреба посвојувачот да развие нови вештини и разбирања.

**4. Пробност.** Пробноста е степенот до кој со иновацијата може да се експериментира на ограничена основа. Иновацијата што е пробна, претставува помала несигурност за поединецот за којашто тој размислува.

**5. Набљудуваност.** Набљудуваноста е степенот до кој резултатите од иновацијата се видливи за другите. Колку што е полесно за поединците да ги видат резултатите од иновацијата, толку е поголема веројатноста таа да се усвои. Таква видливост стимулира дискусија за нова идеја.

Честопати на иновативноста и на инвентивноста им се придава исто значење, иако тие имаат различна содржина, пронајдокот значи откривање, додека иновацијата начин на нејзина примена во практика. Поточно, инвентивноста значи способност за откритие, од научна или од техничка природа, способност за нов начин на ставање стари или нови идеи во практика. Инвентивноста е форма на креативност што доведува до инвенција. Инвенција или поконкретно технолошки пронајдок е процесот на осмислување и производство, експериментирањето и менталната активност на нешто што е корисно и

<sup>12</sup> Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2008, pp. 39-45

што не било претходно познато или постојно (Middendorf, W., 1981, p. ). Самиот пронајдок претставува активност којашто вклучува креативност, го претставува патот што треба да се помине за да се создаде тоа што не постоело порано. *Иновативносџа* којашто поминува низ иновативниот процес претставува една организирана, систематска и рационална активност.

Слика 10. Најнова иновација  
извор: [www.innovations.pictures](http://www.innovations.pictures)



Една од главните црти што се провлекуваат во работењето на претприемачите се иновациите. Бидејќи претприемачите најчесто се со ограничени ресурси (финансиски, технолошки) тие мора да покажат големо ниво на снаодливост и со помош на иновациите да постигнуваат зголемени резултати во работењето.

## 7. Иновација

Иновацијата претставува активност којашто ги дарува ресурсите со нови капацитети за создавање. Иновациите можат да се толкуваат во смисла на промени на употребните вредности на ресурсот, за задоволување на некоја потреба на потрошувачот. Успешните претприемачи не бараат по секоја цена големи инвестиции кои ќе развијат револуционерна индустрија, туку се задоволуваат и со помали иновации. Огромен број успешни иновации користат промени. Иновативноста може да се претстави како научна дисциплина, подобна да биде научена и да биде практикувана. Претприемачите треба да истражуваат за можни извори на иновации, за промени и за нивните симптоми коишто означуваат можност за остварување успешни иновации.<sup>13</sup> Тие треба да знаат и да го применуваат принципот на успешни иновации.

Иновацијата се опишува како „комерцијализација на креативноста“ (Simmie, J., et.al., 1999, p. 447). Според ЕУ, иновацијата е „комерцијално успешна експлоатација на нови технологии, идеи или методи, преку воведување нови производи или процеси, или преку подобрување на постојните. Иновацијата е резултат на интерактивното учење, процес кој често вклучува неколку актери од претпријатието и надвор од него“ (ЕС DG XIII 1996, p. 54).

Иновацијата е силата што ја движи економијата и игра многу значајна улога во успехот на претпријатијата. Пред да се премине на тоа што ги разликува овие два поими, би требало да се разбере нивното значење. „Пронајдокот е нов вештачки уред или процес.

<sup>13</sup> Berkun, S., The myths of Innovation, 1st edition, Canada, 2007, pp. 140-143



Еден нов уред, кој се квалификува како пронајдок, може да преземе такви форми како нов физички производ, нова биолошка форма на живот или ново парче на софтвер. А процесот, од друга страна, е хемиски, физички или биолошки синџир на настани, кој произведува некој производ или услуга“ (Norman, A.L., 1993, p.4). Machlup, F., смета дека „пронајдокот е нова оригиналност, уред, или техничка уметност којашто е новосоздадена, за разлика од откривањето на принципот или законот на природата што веќе постоеле иако непознати за човекот“ (Machlup, F., 1958, p. 6). Од друга страна, иновацијата се дефинира како „едноставно правење нови работи или вршење работи коишто се веќе правени на нов начин“ (Schumpeter, J.A., 1947, p. 151). Иако иновацијата и инвенцијата изгледаат многу слично, сепак се разликуваат во концептот. „Иновацијата е можна без ништо да се идентификува како пронајдок и пронајдокот не мора да предизвика иновација“ (Schumpeter, J.A., 1939, p. 84). Тоа значи дека не постои директна зависност помеѓу иновацијата и пронајдокот, а од тоа произлегува дека и општествените процеси на овие два поими се разликуваат како од економски, така и од еколошки аспект. Кога се зборува за разликата помеѓу пронајдокот и иновацијата, тоа е многу живописно објаснето: „Пронајдокот е конверзија на готовина во идеи. Иновацијата е конверзија на идеи во готовина. За многумина, иновацијата е изум роден од размислувањето „надвор од кутијата“, тоа е апстракција, нејасен збор кој алудира на нешто ново што произлегува од инспирирање на креативноста.“



Слика 11. Иновации, мерки, вредности, исцржувања и креативности  
извор: [www.innovation.pictures](http://www.innovation.pictures)

## 8. БИЗНИС МОЖНОСТИ

Како една од причините за пропаѓање на бизниси често пати ја гледам конфузноста на претприемачот во однос на два термини многу важни за започнување на бизнис: <sup>14</sup>бизнис идеја и бизнис можност. И двата термина се користат во процесот на започнување бизнис од страна на претприемачот. Но, она што е забележително е дека често пати бизнисот се започнува само со бизнис идеја, којашто не е претворена или трансформирана во вистинска бизнис можност. И токму заради тоа бизнисот веднаш по стартап фазата започнува да страда преку недостатокот на купувачи, а поради тоа и недостатокот на финансиски средства за финансирање на функционирањето на бизнисот.

<sup>14</sup> Amabile, T.M., How to kill creativity, Harvard Business Review, Boston, 1998, pp. 74-79

Слика 12. Бизнес можности  
извор: [www.business.opportunities](http://www.business.opportunities)



Претприемач е човек кој онаму каде што сите (пазарот) гледаат проблем, тој гледа бизнис можност. Токму тоа е и најголемата предност на еден претприемач.

Многу бизниси (успешни бизниси) се резултат на некој проблем на пазарот кој е откриен од страна на претприемачот. Но, од друга страна многу бизниси се резултат и на индивидуален проблем кој претприемачот го има откриено за себе и во една таква фрустрирачка состојба доаѓа до бизнис идеја. Но, сепак таа фрустрирачка состојба е лична на претприемачот.

Дали освен претприемачот и некој друг се наоѓа во таква фрустрирачка состојба?

Доколку одговорот е не, иако бизнис идејата е добра, таа сепак не претставува бизнис можност.

Доколку одговорот е да, потребно е да се провери дали бизнис идејата претставува бизнис можност.

Една бизнис идеја е позната по тоа што таа е:<sup>15</sup>

- позната лично на претприемачот,
- базирана на сопствена фрустрација на претприемачот,
- иновација од страна на претприемачот.

Но, дали бизнис идејата се однесува само за еден човек – претприемач?

Во бизнисот постои еден едноставен принцип кој вели:

Доколку еден претприемач лично познава минимум 10 лица (физички или правни) коишто би го купиле неговиот производ и/или услуга од соодветната бизнис идеја по

соодветната цена и други услови, веројатно постојат и се наоѓаат таму некаде на пазарот уште стотици, илјадници или пак милиони потенцијални купувачи, само потребно е да дознаат за тие производи и/или услуги. Значи, за една бизнис идеја да се трансформира во бизнис можност потребно е да се внесе уште едно лице во процесот, а тоа е потрошувачот.



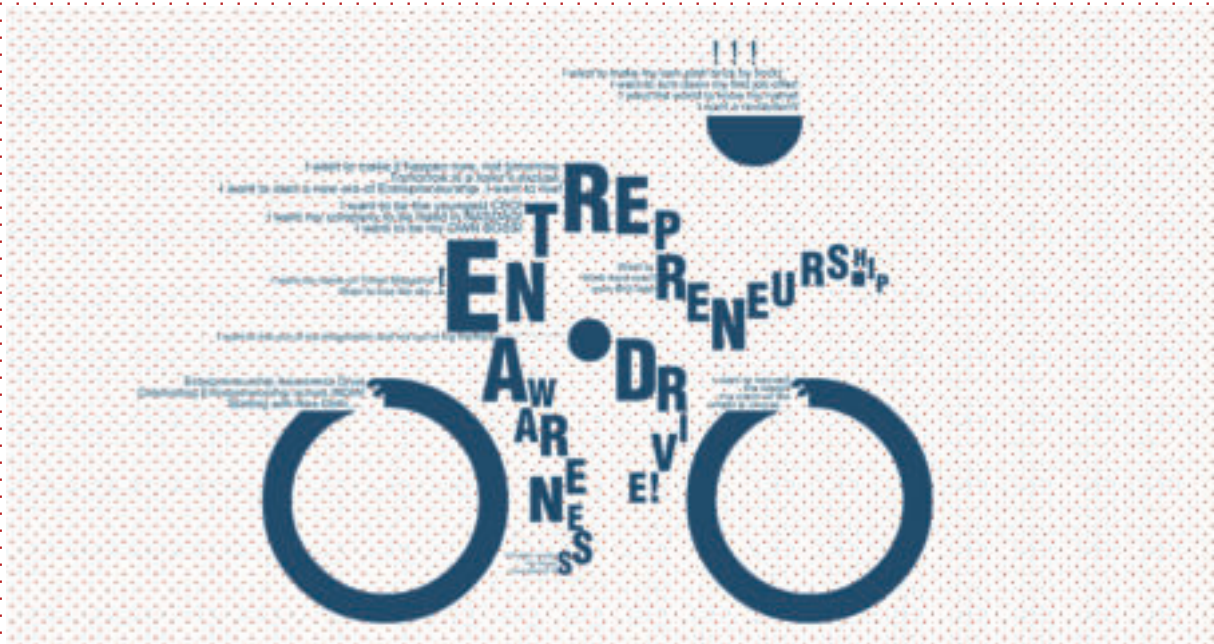
Слика 13. Контакти за бизнис можности  
извор: [www.business.opportunities](http://www.business.opportunities)

<sup>15</sup> Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5



## П р а ш а њ а

1. **Која** е суштината на концептот на претприемништвото?
2. **Со што** е поврзан развојот на претприемачките бизниси?
3. **Кои** се карактеристиките на малите претприемништва?
4. **Кои** предуслови за креативност ги познавате?
5. **Со што** се изразуваат креативните идеи?
6. **Кои** се процесите на креативно размислување?
7. **Што** подразбира иновативноста?
8. **Како** се опишува иновацијата?
9. **Каква** сила е иновацијата?
10. **По што** е позната бизнис идејата?
11. **Кој** е принципот во бизнисот?
12. **Како** резултат на што се појавуваат бизнисите?



## В е ж б и 1



1. Претприемништвото денес, битно се врзува за иновацијата, сфатена повеќе како економски и социјален поим, а помалку како технички поим, којашто секогаш значи нешто ново, нешто што претставува отстапување од вообичаените стандарди на работење и којашто, доколку се искористи во практиката, на фирмите им дава нова развојна енергија и им овозможува реализација на висок и стабилен профит.

А. ДА Б. НЕ



2. Кои се карактеристиките на претприемачот?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

3. Кои се карактеристиките на претприемништвото?

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

4. Креативноста е потребна кога постои желба да се подобри нешто, кога постои желба да се прошири бизнисот.

А. ДА Б. НЕ

5. Која е дефиницијата за современа креативност?

---

---

---

6. Процесот на креативното размислување се карактеризира со четири мисловни процеси: флуентност, флексибилност, оригиналност и изработка.

А. ДА Б. НЕ

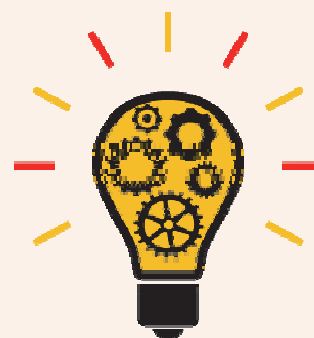


**7.** Иновативноста води кон подобрување на општеството и економијата, а свеста за инвентивност може да се подигне со поттикнување на претприемништвото и со технолошките иновации.

А. ДА Б. НЕ

**8.** Кои се основните карактеристики на иновативноста?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_



**9.** Како се дефинира иновацијата според Шумпетер?

---

---

---

**10.** Иновацијата се опишува како „комерцијализација на креативноста“ (Simmie, J., et.al., 1999, p. 447) и таа е „комерцијално успешна експлоатација на нови технологии, идеи или методи, преку воведување нови производи или процеси, или преку подобрување на постојните.

А. ДА Б. НЕ

**11.** „Пронајдокот е конверзија на готовина во идеи. Иновацијата е конверзија на идеи во готовина.

А. ДА Б. НЕ



**12.** Како една од причините за пропаѓање на бизниси често пати ја гледам конфузноста на претприемачот во однос на два термини многу важни за започнување на бизнис: бизнис идеја и бизнис можност.

А. ДА Б. НЕ

**13.** По што е позната една бизнис идеја?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**14.** Што треба да се направи за бизнис идејата да се трансформира во бизнис можности?



## В е ж б и 2



Заокружи еден од понудените одговори што е точен.

1. Една млада девојка работи во маркетинг агенција и прави анкети и истражувања за клиенти. Таа работи 10 години. Посетува семинари и обуки во странство. Низ кои параметри таа ја остварува анализата на клиентите за иновирање?
  - А. Преку возраста, полот, местото на живеење, куповната моќ на клиентите што купуваат, зашто купуваат, што очекуваат од производот, кои се нивните желби и очекувања.
  - Б. Преку анализа на сите клиенти по модели и приоритетни производи.
  - В. Преку модерните тематски целини и вкусовите, желбите и предрасудите.
  - Г. Според потребите во стопанството.
2. Еден млад човек сака да отвори индивидуално трговско претпријатие. Предвиди каков бизнис ќе започне тој преку иновации.
  - А. Продавница за прехранбени производи.
  - Б. Погон за производство на цемент.
  - В. Фабрика за мебел.
  - Г. Сообраќајно претпријатие.
3. Менаџерка од Македонија со големо искуство на работење во странство основа ново претпријатие за галантерија. Определи со кои недостатоци може да се сретне таа во опкружувањето ако иновира новитет на пазарот?
  - А. Поголем ризик за неуспех, повеќе време и напор да се стекнат клиенти, да се изгради посакуваниот имиџ и повеќе финансиски средства.
  - Б. Повеќе потрошено време, помал предизвик и минимални тешкотии.
  - В. Нема проблеми, работи без добивка и ужива.
  - Г. На пазарот се среќава со демотивирачки личности.





## ТЕМА 1.



**4.** Одреди со што се занимава претприемачот вратен од странство, кој има мал услужен иновативен бизнис.

- А. Фризерски салон.
- Б. Институт за научна анализа.
- В. Меѓународна фирма.
- Г. Мешовит бизнис.

**5.** Пет другари основаат пекарница. Произведуваат леб и сите бели печива. Нудат врвна услуга и квалитет. Определи која ќе биде идејална локација на пекарница со иновативна машина за печење бели печива.

- А. Локација на објект во градот преку продавница за леб и печива.
- Б. Локација покрај бутик.
- В. Локација на автопат.
- Г. Локација во голем спортски центар.

**6.** Еден сопственик на мал производствен погон за бисквити и вафли има репутација на неуспешен претприемач. Откриј зошто:

- А. Тој е неодлучен и демотивиран.
- Б. Има лидерски способности.
- В. Презема пресметани ризици.
- Г. Посветен е на работата.

**7.** Еден приватник започнува бизнис со основање млекарница. Кои се услови потребни за започнување на овој бизнис ?

- А. Мотивација, искуство, карактер на личноста и знаење за бизнисот.
- Б. Идеи, перспективи, карактерни црти и визији.
- В. Долгорочни и краткорочни планови за бизнис.
- Г. Упорност, решителност, демотивација и ведар изглед.



8. Еден трговец отворил семкарница. Кои се предностите во практика на неговиот бизнис?
- А. Финансиски можности, сигурна работа, вработување на семејството и предизвик.
  - Б. Надградувања, многу пари и идеи.
  - В. Личен и колективен успех за сигурна и просперитетна работа.
  - Г. Брзо вработување, многу пари и предизвици без ризик.
9. Која од наведените места ќе биде идејална локација на пекарница?
- А. Локација на објект во градот преку продавница за леб и печива.
  - Б. Локација покрај трговските центри
  - В. Локација на автопат.
  - Г. Локација во голем трговски центар.
10. Преку кој процес двајца млади ќе ги откријат можностите за бизнис и преземање ризик за бизнис со рационална употреба на ресурсите низ практиката?
- А. Претприемништво.
  - Б. Лидерство.
  - В. Тимско работење.
  - Г. Бизнис сектор.





## В е ж б и 3



### 1. Обележете кои се битните елементи за претприемништво?

- сигурност, визионерство, тактика, решителност, инвентивност
- човечки капитал, знаење, умеење, вештини на преговарање, визионерски претприемачки дух, иновативност
- ресурси
- идеја
- менаџерство
- мотив
- претприемач
- шанса
- ризик
- стратегија
- бизнис мотив
- конкурентен производ
- цел
- бизнис план

### 2. Обележете како е можно да се создаде креативност?

- постепено
- вродена е и се надградува
- се добива со завршување факултет
- со едукација
- се стекнува со учење
- со текот на времето низ бизнис процесите

### 3. Каде наоѓаат примена високо мотивирани, иновативни, креативни и флексибилни личности, добри планери, организатори со менаџерски познавања, трудољубивост и иницијативност во реалната практика?

- А. Во бизнисот и претприемништвото.
- Б. Во рударството и во здравството.
- В. Во културата и во земјоделието.
- Г. Во печатница и во валалница.

### 4. Определете кој од следниве економски субјекти е претприемнички?

- А. Фабрика за овошни сокови.
- Б. Државно вечерно училиште.
- В. Министерство за спорт и наука.
- Г. Агенција за привремени вработувања.



5. Една компанија има тенденција да продава радикална иновација со производство на нов производ – ласерски таблет. Одредете на кој начин ќе го реализира тоа.
- А. Со примена на нова технологија.
  - Б. Со користење стара технологија.
  - В. Преку адаптација на старата технологија.
  - Г. Преку подобрување на постојниот производ.
6. Сопственикот отворил производствен погон за вафли и има углед на неуспешен претприемач. Определете какво е неговото однесување.
- А. Тој е неодлучен и демотивиран.
  - Б. Има лидерски способности.
  - В. Презема пресметани ризици.
  - Г. Тој е посветен на работата.
7. Претприемачот настапува на пазарот претприемнички. Откријте што го одликува како таков.
- А. Презема пресметан ризик.
  - Б. Го затвора бизнисот.
  - В. Ги отпушта вработените.
  - Г. Тој е несигурен во одлучувањето.
8. Наставничка во државно музичко училиште сака да отпочне сопствен бизнис. Таа не може да определи која бизнис идеја ќе биде најпрофитабилна. Зошто таа не може да биде успешен претприемач?
- А. Бидејќи е неодлучна.
  - Б. Бидејќи е лидерски ненасочена.
  - В. Бидејќи е со помала креативност.
  - Г. Бидејќи е добар организатор.
9. Одредете со што се занимава претприемачот кој има мал услужен бизнис.
- А. Фризерски салон.
  - Б. Инкубатор за научна анализа.
  - В. Лиценцирана фирма.
  - Г. Мешовит бизнис.





## п р и м е р и



### ПРИМЕР 1

Имавме посета во компаниите во Англија и во САД. На вратата од скромната канцеларија на Драган Митевски не пишуваше ниту директор, ниту менаџер, ниту претприемач. Пишуваше „канцеларија за услуги“. Познати бизнисмени во споменатите две земји и во други европски и прекуокеански земји се нарекуваат менаџери. Но, има и многу други кои извршуваат менаџерски, претприемачки работи, иако формално не се нарекуваат така и дури тоа не е ниту нивното име. Некаде се тоа: администратори, директори, управници, раководители, рабоводители шефови и слично. Но, Драган работи на иноваторство во бизнис инкубатор и развива бизнис идеи. Драган менаџира, но претходно инвестира и иновира. Бил во Америка на обука за бизнис стратегија, но бил и во Англија на обука за бизнис план и негово менаџирање и имплементација во практика.

- Кој во компанијата го управува претприемачкиот бизнис?
- Кој човек во примерот е претприемач?
- Дали компанијата во којашто работи Драган развива менаџерство или претприемништво?

### ПРИМЕР 2

Компанијата „Нестле“ работи долг период на пазарот со реноме, тактика, со конкурентни позиции, со големо пазарно учество и со доминација на капиталот. Нејзината мрежа е распространета низ целиот свет. Нуди иновативни, стандардизирани и конкурентни производи.

Кои од следниве личности во „Нестле“, по ваше мислење, се претприемачи и работат како претприемачи?

- Човек кој чита електрично броило.
- Човек кој води кафеана.
- Продуцент на ТВ.
- Човек иноватор на идеи.
- Управник на интернат.
- Командир на полиција
- Претприемач во бизнис инкубатор.
- Декан на факултет.
- Возач на шлепер.
- Раководител на маркет.
- Шеф на авионска станица.
- Генерал во АРМ.
- Претприемач кој работи бизнис планови.
- Бригадир на одделение за механизација.
- Професор по менаџмент во средно училиште кој е мотивиран и претприемачки расположен.



## Литература

1. Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2008, pp. 39-45
2. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F., & Afshari, M., Leadership and creativity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011, pp. 159-161
3. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009
4. Amabile, T.M., How to kill creativity, Harvard Business Review, Boston, 1998, pp. 74-79
5. Berkun, S., The myths of Innovation, 1st edition, Canada, 2007, pp.140-143
6. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p. 172
7. Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp.17-19
8. Kirton, D., 1989knowledge acquisition", International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21
9. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France,2011, p. 41
10. Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 87
11. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

Џон Максвел

Човек треба да е доволно голем да ги признае своите грешки, доволно паметен да профитира од нив, и доволно силен да ги поправи.

Алберт Ајнштајн

Логиката ќе ве одведе од А до Б.  
Имагинацијата ќе ве однесе секаде.



# БИЗНИС КОНТЕКСТ И ОКОЛИНА - СОЦИЈАЛНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО



- Улогата на бизнисот во општеството
- Бизнисот и опкружувањето
- Основни форми на организација на бизнисот
- Поим за социјално претприемништво
- Принципи и области на делување на социјално претприемништво
- Социјални проблеми и предизвици
- Општествена одговорност
- Етика
- Деловна етика

Бизнис

Бизнис опкружување

Индивидуално претпријатие

Корпорација

Социјални проблеми

Социјално претприемништво

Општествена одговорност

Етика

# ТЕМА 2



ПОИМНИК

## 1. Улогата на бизнисот во општеството

Бизнисот е категорија тесно поврзана со новите идеи и иновациите, како и со напорите тие иновации да се трансформираат во економски добра. Претприемништвото на разните видови бизниси во општеството е движечка сила за раст на економијата, придонесува кон намалување на невработеноста и го трасира патот на напредокот. Тоа е процес на испитување на можностите на пазарот, планирање, организирање и антиципирање, што воедно подразбира преземање независен ризик. Улогата на претприемачките бизниси се заснова на иновативноста, којашто може да претставува нов производ или услуга, но и иновативен бизнис процес. Успешниот претприемач е подготвен да презема ризици, мотивиран е за постигнување успех, не е обесхрабрен од неуспехот, и е цврсто определен да биде чекор понапред од конкуренцијата.<sup>16</sup>

Моторот на економскиот раст е приватниот сектор, додека столб и двигател на приватниот сектор се претприемачите. Но, за да имаме одржлив економски раст, потребно е да создадеме иновативно и претприемачко општество. Улогата на претприемачкото општество на бизнисите во општеството се заснова на креативност, иновативност и преземање ризик, што води кон имплементација на нови и храбри идеи. Имплементацијата на овие идеи ќе отвори патишта за нови индустрии, ќе ја зголеми технолошката продуктивност, и со тоа ќе генерира одржлив и долгорочен економски раст.

Улогата на бизнисите во општеството помага во реализација на следните елементи кај претприемачите:<sup>17</sup>

- да биде сигурен во себе, полн со самоверба и независен;
- да има способност да постави јасни и мерливи цели;
- да има способност да бара информации и ресурси за постигнување на целите;
- да има лидерски способности;
- да прифати дека грешките и ризикот се дел од успехот;
- да може да работи и по 50 часови неделно - не е типичен вработен;
- да поседува неограничена себемотивација;
- да биде подготвен да се соочи и да ги надмине своите лични стравови и ограничувања;
- да има натпреварувачки дух;
- да поседува вештини за градење ефективни врски и соработка со тимовите;
- секогаш да поседува идеја или подобар начин за остварување на целите;
- да има искуство или знаење за некоја специјалност;
- да сака желба да направи сè за да успее;
- да има развиено силно чувство за насока;
- да поседува неограничен потенцијал - секогаш способен да расте, учи и да изведува подобро.

<sup>16</sup> Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond, Houghton Mifflin Company, USA, 2006, p. 41

<sup>17</sup> Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002

Слика 14. Бизнесите во општеството  
извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)



Елементи што треба да се исполнат за да се реализира целосната улога на бизнисите во општеството се:<sup>18</sup>

1. Треба да се размислува за своите проекти и идеи како дел од поголемата слика и да се разбере како деталите се вклопуваат и интегрираат во целината. Овој начин на размислување е општо познат како системски и може да се набават многу книги на оваа тема. Системското размислување е ефективно за умешноста и вештините потребни за креативност и решавање на проблемите.
2. Треба да се поседува надмоќна потреба за достигнувања и да се има силен натпреварувачки дух, па дури и со самиот себе. Човек секогаш треба да се труди да се надмудри себеси и другите. Овој процес треба да биде природен како и дишењето, а воедно треба да биде движечка сила.
3. Треба да се има одлучност и посветеност да се биде иследен во обврските, полн со самоверба и да се држат работите под контрола. Исто така, треба да се дејствува во позитивна атмосфера. Сите "морам" треба да се претворат во „сакам“, и да се работи на принципот „можам“ и „ќе го направам“. Не треба човек да се плаши од неуспех затоа што неуспех не е збор во речникот на едно лице, ниту пак опција – туку неуспехот се изедначува со фидбек, а фидбекот е основа на секое учење.
4. Да се биде објективен, но треба да се има способност да се проценува ризикот реално во глобалната слика. Треба да се поседува способност за антиципирање на развојот што ти го дава решението во многу случаи. Треба да се користи инстинктот за големите крајни ефекти. Треба да се поседуваат потребните ресурси и да се поседуваат одлични способности за решавање на проблемите и посветеност за надминување на пречките како што тие се појавуваат.
5. Треба да се има одлични комуникациски вештини. Човек знае колку е важна јасната и концизната комуникација за успехот. Исто така треба да се има големо познавање за бизнисот во којшто едно лице се впушта.

<sup>18</sup> Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008, p. 98

Слика 15. Бизнесот во иднината  
извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)



## 2. Бизнесот и опкружувањето

За Република Македонија е особено важно да вложува во развојот на претприемништвото и разните бизнис идеи како и во развојот на претприемачка култура кај младите, со оглед на фактот што малите и средни претпријатија имаат значајно учество во бруто домашниот производ (БДП) и надворешната трговија, и вработуваат голем процент од работната сила во државата. Малите и средни претпријатија се од витално значење за успешноста на економијата на една земја, и за целото наше опкружување пред сè затоа што одговараат на локалните потреби, но и развиваат успешни приказни за иднината, значително придонесувајќи кон намалување на процентот на невработеност.<sup>19</sup> Навремено препознаените и поддржување на иновативни претприемачки идеи во опкружувањето се битен предуслов за зголемување на конкурентноста на македонските компании и нивно рамноправно учество на регионалните, европските и светските пазари. „Во бизнисот најважен не е ниту капиталот, ниту искуството“. Најважни се идеите до коишто се доаѓа само со отворен ум. Нашиот најголем ресурс се нашите граѓани со нивната работливост, иновативност, креативност и посветеност. А наша најголема одговорност во опкружувањето е преку образованието да го култивираме духот на отвореност, инвентивност, решителност, и бизнис лобирање.

Бизнисите, било да се индивидуално претпријатие, трговец поединец или мали и средни претпријатија во опкружувањето овозможуваат:<sup>20</sup>

- Обезбедување на егзистенцијата,
- Желба за независност,
- Желба за самодокажување,
- Желба за самостојност во однос на мажот,

<sup>19</sup> Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002

<sup>20</sup> Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond, Houghton Mifflin Company, USA, 2006, p. 43

- Желба децата да го наследат бизнисот,
- Обезбедување сигурност за староста,
- Желба за успех и независност,
- Потреба од сатисфакција во работата,
- Економски потреби ...

Владата на Република Македонија работи на подобрување на бизнис климата и бизнис опкружувањето преку зголемување на конкурентноста на македонската економија. Во сите мерки што таа ги презема за подобро бизнис опкружување се инкорпорирани најдобрите искуства на многу европски земји и препораки на Светската Банка и меѓународните финансиски институции. Мерките ќе бидат насочени кон намалување на бирократијата и намалување на трошоците и процедурите за добивање административни документи, преку електронско аплицирање и добивање на дозволи и лиценци и понатамошно намалување на трошоците за фирмите. Ќе се реализираат и мерки за подобрување на конкурентноста на македонската економија со поврзување на фирмите со универзитетите и иноваторите, преку имплементација на истражувачки и развојни проекти. Подобрувањето на постојните и имплементирањето нови технологии ќе придонесе за намалување на технолошкиот јаз

Слика 16. Бизнис опкружување  
извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)



што Македонија го има во однос на земјите-членки на ЕУ. Подобрувањето на бизнис климата ќе се унапредува преку електронско водење бизнис со цел фирмите да ги завршат процедурите на поедноставен и поевтин начин.



Слика 17. Бизнис во опкружувањето  
извор: [www.entrepreneurship.pictures](http://www.entrepreneurship.pictures)

### 3. Основни форми на организација на бизнисот

Активностите на секој бизнис треба да се водат одделно од активностите на други бизниси и одличните финансиски активности на сопственикот. Да претпоставиме, на пример, дека поседуваме два бизниси, физички фитнес центар и коњушница. Во согласност со концептот за бизнис целина, ќе го сметаме секој бизнис како независна единка, па нормално ќе водиме одделно сметководство за секој бизнис. Сега да претпоставиме дека нашиот физички фитнес центар е непрофитабилен бидејќи не



Слика 18. Бизнесмен - ѝоединец  
извор: [www.entrepreneur.pictures](http://www.entrepreneur.pictures)

наплаќаеме доволно за употребата на нашите фитнес справи. Тоа можеме да го одредиме бидејќи ги третираме нашиот фитнес центар и коњушницата како две одделни бизнис целини. Исто така мораме нашите лични

финансиски активности да ги водиме одделно од нашите два бизниси. Затоа, не можеме да ја вклучиме, на пример, колата што ја возиме само за лични потреби како бизнис активност на нашиот фитнес центар или нашата коњушница. Но сепак, употребата на камионот за да однесеме слама за нашата коњушница е бизнис активност на истата.

Како основни форми на организација на бизнисот се:<sup>21</sup>

- Индивидуално претпријатие
- Партнерство
- Корпорација

### 3.1. Индивидуално претпријатие - индивидуална сопственост

Индивидуална сопственост – оваа форма на бизнис организација најчесто се однесува на мали фирми во сопственост на едно лице, коешто за обврските на фирмата носи целосна, неограничена одговорност. Голем дел од малите и дел од средните претпријатија (фирми) во современите економии ја попримиле оваа форма на организација на бизнисот. Во трговијата многу често се јавуваат како фамилијарни фирми – мали дуќани, бакалници, самопослуги, дракстори итн. Во традиционалните индустриски гранки се сретнуваат бројни мали и средни фирми коишто се занимаваат со производство и преработка на кожа, чевли, текстил, прехранбени производи и сл.

Ги има и во комплексот на металопреработувачката индустрија и земјоделството<sup>22</sup>. Во поново време малите и средни фирми сè почесто никнуваат и во т.н. модерни услуги: компјутери, консалтинг услуги, обработка на податоци итн. Како мали фирми во сопственост на едно лице тие се управувани од страна на нивниот сопственик. Очигледно е дека кај оваа форма на организација на бизнисот, во личноста на еден човек, се споени двете функции – функција на сопственост и функција на управување.

Предност на оваа форма на организација на бизнисот е тоа што лесно се организираат и постои можност да се води бизнисот ефикасно, а додека како слабости

<sup>21</sup> Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011. p. 458

<sup>22</sup> Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008, p. 189

(негативни страни) се: ограничени финансиски ресурси, менаџерските функции се извршувани од едно лице – сопственикот и неограничената одговорност за обврските на фирмата ја носи целосно сопственикот.

## 3.2. Партнерство

Партнерството е еден вид соработка, или поточно заедничко учество на два или повеќе субјекти во некој подвиг, активност, залагање, со претходно дефинирани обврски и очекувани резултати за секој учесник. Меѓутоа, дали истите ќе се одлучат да склучат партнерство, во голема мера зависи од тоа дали ќе превлада процената за остварена корист или опасност од ризик, што се различни кај различните видови партнерства. Причините за настанување на партнерството најчесто се поврзани со ограничените финансиски ресурси на фирмата од индивидуална сопственост, односно од потребата за обезбедување на дополнителен капитал за финансирање на растот и развојот на фирмата. Поради тоа сопственикот на фирмата ќе се обиде да вклучи во својот бизнис еден или повеќе партнери кои имаат сопствен капитал и сакаат да го вложат во фирмата.

Позитивната страна на оваа форма на организација на бизнисот е тоа што лесно се организира, постои специјализација во управувањето се располага со позначајни финансиски ресурси, а додека негативни страни се: консензусот за развојот и растот на фирмата, релативно мал профит, немање перманентен живот како форма на бизнис организација, одговорност со целокупниот свој имот на партнерите.<sup>23</sup>

## 3.3. Корпорација

Корпорација – претставува фирма во сопственост на акционери со ограничена одговорност за нејзините обврски. Настанувањето на корпорацијата акционерското друштво – АД исто така е врзано со потребата од обезбедување дополнителен капитал за развој на фирмата. Кога партнерството ќе се соочи со недостиг на финансиски ресурси решение на проблемот ќе се бара во трансформација на партнерството во корпорација, односно акционерско друштво. Акционерското друштво, корпорацијата, својот капитал го стекнува со печатење и емисија на акции. **Корпорација** е бизнис здружение, пријавено како посебен правен субјект со свои овластувања и обврски коишто се разликуваат од оние

Слика 19. Индивидуален сојственик



Слика 20. Партнерство  
извор: [www.partnership.pictures](http://www.partnership.pictures)



<sup>23</sup> Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010, p. 185

на нејзините членови.<sup>24</sup> Постојат многу различни форми на корпорации, од кои повеќето се користат за водење бизнис.

Корпорациите се производ на Законот за трговски друштва чишто правила ги балансираат интересите на оние кои управуваат со корпорациите, доверителите, акционерите и вработените кои придонесуваат со својот труд.

Важна (но не и општа) карактеристика на една корпорација е ограничената одговорност. Ако една корпорација пропадне, акционерите единствено ризикуваат да ги изгубат своите инвестиции, вработените да ги изгубат своите работни места, но никој не е одговорен за долговите на доверителите на акционерското друштво.

Иако не се физички лица, според законот, корпорациите имаат права и обврски како физички лица („луѓе“). Корпорациите можат да ги користат човечките права против индивидуи и државата, и се често одговорни за повреда на човечките права. Исто како

што се „раѓаат“, преку добивање дозвола за основање на нејзините членови, така можат и да „умрат“ со „распуштање“ на истите со законска постапка, судски налог или доброволно, од страна на акционерите на корпорацијата.

Во современите пазарни економии бројот на економски субјекти кои работат на соодветните пазари на функционирање сè повеќе расте, оттука потекнува и заклучокот дека не секогаш претпријатијата работат онака како тие очекуваат. Самите динамични услови на современото живеење ја налагаат потребата од постојаната претпазливост и испитувањата кои секојдневно треба да ги врши претпријатието ако сака да одржува постојан контакт со новите барања на пазарот.

Слика 21. Корпорација

извор: [www.corporation.pictures](http://www.corporation.pictures)



## 4. Поим за социјално претприемништво

**Социјално претприемништво** може да се дефинира како концепт или обид за решавање одредени недостатоци во општеството преку употреба на методи за правење профит што ќе биде реинвестиран во бизнисот и во спроведувањето на активности со социјална цел.<sup>25</sup> Последователно, социјалните претпријатија може да се дефинираат како стопански субјекти со непрофитен карактер. Тие не го распределуваат профитот на своите акционери или сопственици на капиталот како регуларниот бизнис сектор туку ги реинвестираат своите приходи во социјални програми коишто ќе одговорат на потребите во заедницата на нивните целни групи. Социјални претпријатија се бизниси со примарни општествени цели чишто суфицити се реинвестираат токму за тие цели.

<sup>24</sup> Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011, p. 456

<sup>25</sup> [www.pretpriemac.com.mk](http://www.pretpriemac.com.mk)



Претпријатија што работат по бизнис-модел и остваруваат економска активност, но со социјална цел - се таканаречените социјални претпријатија, коишто се релативно нов поим во Македонија.

Слика 22. Социјално претприемништво  
извор: [www.social-entrepreneurship.pictures](http://www.social-entrepreneurship.pictures)



„Добивката на ова претпријатие не се наменуваче за профит односно за добивка на сопственикот, туку во основа се враќа назад во социјалното претпријатие каде што најчесто се вработени претставници на маргинализираните групи, невработени, млади, лица со хендикеп, со некаков тежок социјален статус. Најчесто се работи за лица коишто работодавачите не ги препознаваат на пазарот, односно не ги вработуваат, како што се да речеме поранешни штитеници во КП домови или, пак, поранешни криминалци, луѓе кои злоупотребувале алкохол, дроги и сл.“ Во земјите од Европската унија, од седум до 10 проценти од вработените се вработени во социјални претпријатија, а најинтересен е примерот со Велика Британија каде што има над 70.000 социјални претпријатија. И во Македонија има услови за развој на овој тип претприемништво коешто во Република Македонија може да функционира како концепт што ги обединува желбите за решавање на социјалните проблеми. Социјалното претприемништво е една од новите можности за вклучување на сè поголем број лица во пазарот на трудот. И покрај олеснетите можности за започнување бизнис во земјата, сепак, тоа е тешко остварливо за голем број лица од ранливите категории. Во Македонија не постои регулатива за дефинирање на социјалните претпријатија, нивниот опсег и областите на делување. Тоа е една од причините за отсуство на програми за финансирање или друг тип поддршка на овие субјекти од социјалната економија. „Социјалното претприемништво е посебна форма на претприемништво којашто е дел од еден поширок поим на социјална економија.“

„Социјалната економија е широк концепт во кој се офаќени четири видови на организации коишто ги препознаваме во денешно време: кооперативни, заеднички иштинствена, здруженија и фондации и иштинствена претпријатија<sup>26</sup>. Социјалните

<sup>26</sup> Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010 p. 154



Слика 23. Социјален претприемач  
извор: [www.social.entrepreneur.pictures](http://www.social.entrepreneur.pictures)

претпријатија се карактеризираат со тоа што, иако користат претприемачки принципи, се стремат да ѝ служат на заедницата.

За разлика од другите бизниси, профитот кај овие претпријатија се реинвестира за постигнување на конкретна општествена промена. Тие нудат иновативни приоди за одржлив и рамномерен развој, неретко обезбедуваат добра и услуги за маргинализираните и неразвие-ни заедници и вработуваат лица од ранливи групи.

## 5. Принципи и области на делување на социјалното претприемништво

**Правењето нешто добро за општеството при што тоа „нешто“ содржи бизнис компонента или преземање претприемачки активности за постигнување повисоки вредности е принцип на социјално претприемништво.<sup>27</sup>**

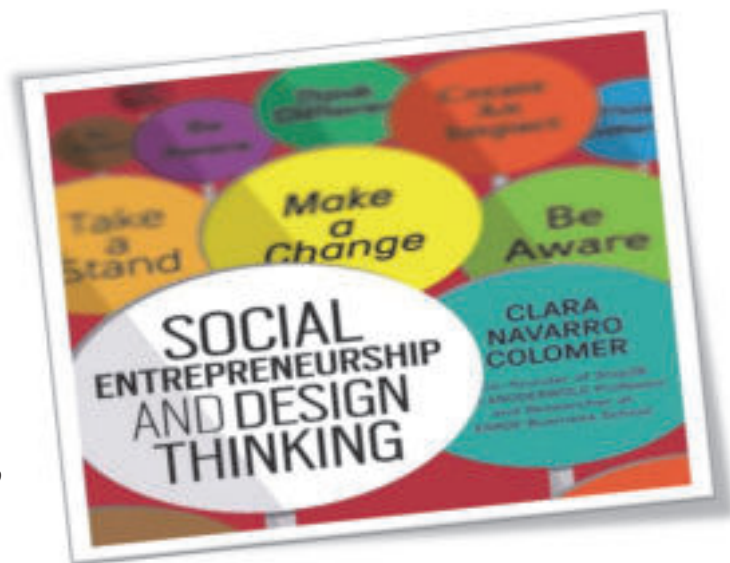
Социјалното претприемништво е посебна форма на претприемништво којашто е дел од една поширока идеја на социјалната економија. Социјалното претпријатие е нов модел на бизнис со социјална цел кој сè уште не е (доволно) третиран во македонската економија, но се практикува низ целиот свет. Веројатно ви звучи познат Џејми Оливер и неговото социјално претпријатие „The Fifteen“. Токму овој гастрономски гуру и неговиот ресторан каде што се обучени и со огромна мотивација работат млади кои преку ова вработување добиваат шанса да градат подобра иднина, беше инспирација за проектот. Социјалното претприемништво како принцип подразбира континуирано спроведување економски активности под одредени услови на работење и вработување на главно маргинализирани групи. Значи како области на делување на социјалното претприемништво се младите кои поради социо-економскиот статус во општеството може да се третираат како маргинализирана група, младите на кои им треба вработување и млади кои, дополнително, учат во ова училиште, а доаѓаат од различни етнички и економски средини. Примарен принцип на социјалното претприемништво е зајакнувањето на социјалната кохезија и солидарноста како и зајакнувањето на капацитетот за иновации во различни економски сектори и општествено корисни подрачја. Целта е да се генерира општествена вредност при што заедницата ќе има корист од претприемачките активности.

Социјалното претприемништво во Македонија е во своите првични стадиуми на развој, но постоечките социјални претпријатија покажуваат дека има потенцијал за раст и развој на овој концепт и кај нас. За разлика од Европа, каде што социјалната економија придонесува за околу 10% од БДП, а секое четврто новоосновано претпријатие е социјално, ние сме двај на почетокот соочувајќи се со бројни предизвици.

<sup>27</sup> [www.vlada.gov.mk](http://www.vlada.gov.mk)

„Развојот на социјалното претприемништво во Македонија е неопходно да биде стратешки поддржан и да се интегрира во плановите за економски и одржлив развој. Во поддршката на социјалната економија потребно е да се вклучи пошироката бизнис заедница паралелно со јавните институции и агенции како и граѓанскиот сектор.“

Слика 24. Делувања на социјално претприемништво  
извор: social.entrepreneur.pictures



## 6. Социјални проблеми и предизвици

Проблеми и потребите на локално ниво поврзани со сиромаштијата и социјалната исклученост во Република Македонија се следниве:<sup>28</sup>

- Идентификацијата (препознавање) на видовите социјални проблеми и потреби на социјално исклучените граѓани.
- Утврдување на сиромаштијата и на животниот стандард на граѓаните вклучени во истражувањето.
- Обезбедување информации за условите на живеење и за проблемот на маргинализација и учество во локалната заедница.
- Идентификација на формите на исклученост на сиромашните и на социјално исклучените граѓани во таргетираните општини.
- Анализа на видовите бенефиции и услуги од социјалната заштита што се користат, како и пречките за пристап до нив.
- Утврдување на причините за евентуалниот ограничен пристап до социјалните услуги за ранливите групи граѓани.

Презентирање на локалните мрежи на постојните социјални услуги и нивната расположливост (општини, центри за социјална работа, социјални, здравствени и образовни институции, невладини организации и други релевантни актери).

- Препознавање на социјалните услуги за кои постои потреба, а недостасуваат во општините и идентификација на клучните пречки во обезбедувањето на постојните услуги на локално ниво.
- Давање препораки за надминување на идентификуваните социјални проблеми.
- Обезбедување податоци што ќе можат да се искористат при подготовка на стратешки документи за борба против социјалната исклученост и сиромаштијата во таргетираните општини.

<sup>28</sup> www.vlada.gov.mk

Слика 25. Социјални проблеми  
извор: social.entrepreneur.pictures



Предизвици се дискутирањата за полето на регулативата, политичките мерки, стратешките опции и предизвиците за социјалното претприемништво и да се најде начин да се дојде до препораки за создавање поволна средина за поголем развој на социјалните претпријатија.

Социјалното претприемништво во Република Македонија треба да биде предизвик да функционира како концепт кој ги обединува желбите за решавање на социјалните проблеми и тоа треба да биде значаен чекор во

развојот на хумано и толерантно општество и за поквалитетни социо-економски односи. Со партнерски сооднос на јавниот, приватниот и невладиниот сектор може да се постигне усогласено дејствување за развој на социјалното претприемништво.

Во Република Македонија, постојат услови и можности за оформување на социјално претприемништво како модел за постигнување на социјалната инклузија и за вработување на одредени социјални групи, но и за поттикнување на иновации за да се постигне целосна еднаквост на лица или групи кои имаат значително неповолна положба во однос на другите граѓани.

Слика 26. Социјални проблеми на младите претприемачи  
извор: www.social.entrepreneurs.pictures



## 7. Општествена одговорност

Општествената одговорност претставува грижа на претпријатието за општествените проблеми. Барањата за општествена одговорност се правно пропишани од страна на општеството.<sup>29</sup> Така на пример, со правни прописи се регулира долната граница за вработување на работници, се пропишуваат стандарди за дозволено ниво на загадување на воздухот и човековата околина, се инсистира на хуманизација на условите за работа на вработените и сл. При подготвувањето на одлуките, менаџерите не можат да ги избегнат јавните барања за општествена одговорност на активностите кои ги преземаат. Некои подрачја на општествена одговорност се поважни за одредени компании, додека за други не се со толкаво значење. Така, споредбата на претпријатијата од различни сфери на делување покажува: поголем интерес на претпријатијата за намалување на загаденоста и чување на ресурсите; производните претпријатија повеќе се интересираат за давање на помош во добротворни цели и унапредување на образовните програми; компаниите за транспорт и комуникации се вклучуваат најмногу во финансирање на добротворни цели, а трговските претпријатија покажуваат најголем интерес за партиципација во локалните работи.<sup>30</sup>

Слика 27. Општествена одговорност во претпријатиите  
извор: [www.business.pictures](http://www.business.pictures)



Принципот „одговорен“ спаѓа во групата класични принципи на организирањето, односно менаџментот.

Одговорен означува личност одговорна на менаџер за извршување на определена задача, за одлуките и за резултатите од работата. Менаџерите прифаќаат извештај од подредените за резултатите од нивната работа. Оваа повратна спрега му овозможува на менаџерот да определи дали работата е извршена правилно, во од него поставените рамки од негова страна. На таков начин, одговорната личност секогаш е во хиерархиска позиција во однос со претпоставениот.

<sup>29</sup> Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006, p. 96

## 8. Етика

Етиката се занимава со однесувањето на луѓето, утврдувајќи правила на моралното однесување коишто најчесто се викаат етички принципи, односно етички кодекс. Во нив се опфатени начела, правила и политики со кои се насочува однесувањето.

Од практично гледиште, етиката обично се дефинира како кодекс на морални принципи и вредности кои управуваат со однесувањето на поединец или група во однос на она што е добро или лошо.

Етиката како наука за моралот има задача да ги запознае луѓето со тоа што е морал и кои се неговите основни компоненти, но и да заземе критички став кон постојната морална пракса. Имено, задачата на етиката не е само во предупредување на различните гледишта на луѓето, туку и во давање вредносни оценки и упатување на правилни и вистински вредности. Со тоа, предмет на проучување на етиката е моралот. Со оглед на тоа дека етиката се дефинира како лично уверување во она што е добро, а што лошо, односно што е право, а што криво, следат три темелни импликации:<sup>31</sup>

- Индивидуалност на етиката – луѓето имаат етика, а не организацијата;
- Етичкото однесување може да варира од личност до личност;
- Релативност, а не апсолутност на етиката.

Во генерална смисла етиката е код на морални принципи и вредности коишто го насочуваат однесувањето на поединецот или групата кон почитување на тоа што е правилно или погрешно.

Од аспект на бизнисот и претприемништвото, етиката воспоставува стандарди во однос на она што е добро, а што лошо во донесување на одлуките за преземање, делување и реализација на бизнис идеите.

Се занимава со интерните вредности коишто се дел од организациската култура во бизнис претпријатијата и ги обликува одлуките за колективна одговорност во однос на екстерната околина.

Етички проблем настанува во ситуации кога одлуката на поединец или група може да им наштети или да им користи на другите при делувањето на бизнис идеи, мотиви, тактики дискусии стратегии и разни бизнис визии и бури на идеи.



Слика 28. Етика  
извор: [www.ethics.pictures](http://www.ethics.pictures)

<sup>31</sup> [www.ethics.wikipedia](http://www.ethics.wikipedia)

## 9. Деловна етика

Деловната етиката ги поставува стандардите за тоа што е добро или лошо во водењето и во одлучувањето. Деловната етика се справува со внатрешните вредности што се дел од организациската култура и ги обликува одлуките вклучувајќи ја социјалната одговорност со почит кон надворешната околина. Денес деловната етиката е важен дел од секоја компанија, за успешна примена на етиката во секојдневното работење се формираат оддели за деловна етика. Деловната етиката е присутна во ситуации во кои активност на личноста или организација може да ги загрози другите.<sup>32</sup>

На етичкиот избор на бизнисмените и претприемачите, менаџерите и лидерите влијаат повеќе фактори кои се во меѓусебно дејство. Тоа се карактеристиките кои ги има секој поединец, па така и менаџерот и претприемачот потоа и карактеристиките што ги има секоја организација меѓу кои посебно се издвојуваат организациската структура и организациската култура. Според тоа, станува збор за три типа фактори.<sup>33</sup>

- Индивидуални карактеристики,
- Структурни варијабли и
- Организациска култура.

Силата на влијание на овие фактори го формира крајниот производ. Етичкото, односно неетичкото однесување не е доволно за менаџерот, бизнисменот и претприемачот да има лични карактеристики кои го поттикнуваат на такво однесување, односно, не е гаранција дека менаџерот, бизнисменот и претприемачот кои имаат високи морални принципи, во сите ситуации ќе постапат етично. На нивното однесување, покрај личните карактеристики, влијаат и организациските. Под силниот впечаток на организациската структура која спречува неетичко однесување и под дејство на силното влијание на организациска култура која поттикнува етичко однесување, менаџерите практично се принудени да постапуваат етички. И обратно, доколку етичките менаџери, бизнисмени и претприемачи се доведат до ситуација да постапуваат неетички, ако се под влијание на организациска структура и организациска култура која дозволува или поттикнува неетичко однесување.

Слика 29. Деловна етика  
извор: [www.businessethics.pictures](http://www.businessethics.pictures)



Слика 30. Воведни етички правила  
извор: [www.businessethics.pictures](http://www.businessethics.pictures)



<sup>32</sup> [www.etick.wikipedia](http://www.etick.wikipedia)

<sup>33</sup> [www.businessetick.wikipedia](http://www.businessetick.wikipedia)

## П р а ш а њ а

1. **Која** е улогата на бизнисот во општеството?
2. **Какво** е делувањето на опкружувањето на бизнисот?
3. **Кои** се формите на организација на бизнис?
4. **Што** овозможуваат малите и средни бизниси во опкружувањето?
5. **Имаме ли** партнерства во Македонија?
6. **Постои ли** корпорација во Македонија и ако постои која е таа?
7. **Колку** е застапено социјалното претприемништво во Македонија?
8. **Во кои** области делува социјалното претприемништво?
9. **Со кои** социјални проблеми се соочува нашата земја?
10. **Кој** е принципот на општествена одговорност?
11. **Што** подразбирате под деловна етика за Македонија?
12. **Колку** се применува бизнис етика во македонските претпријатија?





## В е ж б и 1



**1. Која е улогата на бизнисот во општеството?**

---

---

---

**2. Кои се елементи за целосна реализација на улогата на бизнисите?**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

**3. Навремено препознаените и поддржување на иновативни претприемачки идеи во опкружувањето се битен предуслов за зголемување на конкурентноста на македонските компании и нивно рамноправно учество на регионалните, европските и светските пазари. Во бизнисот најважен не е ниту капиталот, ниту искуството.**

А. ДА Б. НЕ

**4. Што овозможуваат бизнисите во опкружувањето?**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_

**5. Како основни форми на организација на бизнисот се:**

1. Индивидуално претпријатие  
2. Партнерство  
3. Корпорација

А. ДА Б. НЕ

**6. Корпорација е бизнис здружение, пријавено како посебен правен субјект со свои овластувања и обврски коишто се разликуваат од оние на нејзините членови.**

А. ДА Б. НЕ



7. Партнерството е еден вид соработка, или поточно заедничко учество на два или повеќе субјекти во некој подвиг, активност, залагање, со претходно дефинирани обврски и очекувани резултати за секој учесник.

А. ДА Б. НЕ

8. Социјалната економија е широк концепт во кој се опфатени четири видови организации што ги препознаваме во денешно време: кооперативни, заеднички општества, здруженија и фондации и општествени претпријатија.

А. ДА Б. НЕ

9. Како се дефинира социјалното претприемништво?

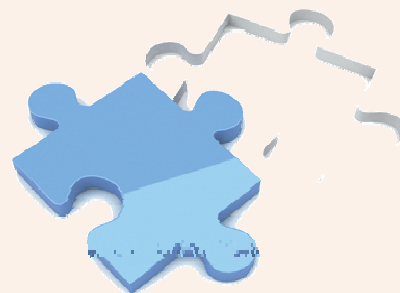
---



---

10. Кои се принципи на делување на социјалното претприемништво?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



11. Каде делува социјалното претприемништво?

---



---

12. Општестваената одговорност претставува грижа на претпријатието за општествените проблеми. Барањата за општествена одговорност се правно пропишани од страна на општеството.

А. ДА Б. НЕ

13. Етиката како наука за моралот има задача да ги запознае луѓето со тоа што е морал и кои се неговите основни компоненти, но и да заземе критички став кон постојната морална пракса.

А. ДА Б. НЕ

14. Деловната етиката се справува со внатрешните вредности кои се дел од организациската култура и ги обликува одлуките вклучувајќи ја социјалната одговорност со почит кон надворешната околина.

А. ДА Б. НЕ



## В е ж б и 2



- 1. Определете како се применува традиционалниот концепт на општествена одговорност.**
  - А. Менаџерите треба да им служат општествено на интересите на акционерите и тоа со максимизирање на профитот.
  - Б. Општествените цели на дилерите и присвојување добивка за нив преку минимизирање трошоци.
  - В. Трансфузерите треба да им служат општествено на политиките на акционерите и пропагаторите и тоа со максимизирање на профитот.
  - Г. Ремитентите треба да им служат морално на интересите на лиферантите и тоа со максимизирање на профитот и приоритетни акции.
- 2. Телекомуникацискиот оператор настапи на пазарот во Македонија со ниски цени при што во првата година од работењето трошоците ги надминаа реализираните приходи од работењето.** Анализирајте и проценете го нивното работење во опкружувањето.
  - А. Работење со загуба.
  - Б. Внесување иновативност во работењето.
  - В. Поттикнување на рентабилноста.
  - Г. Поддршка на менаџментот.
- 3. Определете кој сектор на големо претпријатие во бизнис опкружувањето за продажба на лекови се грижи за поголем профит.**
  - А. Продажниот сектор.
  - Б. Маркетинг секторот.
  - В. Одделот за истражување и развој.
  - Г. Одделот за анализа и иновации.



**4. Определете како се претставува општествената одговорност?**

А. Збирот на ставови за општествената одговорност на претпријатијата кон општествените проблеми правно пропишани и нивното прифаќање е со одлуки на претпријатието.

Б. Листата на модели за општествената одговорност на операторите кон општествените теми правно кодексирани и нивното прифаќање е со одлуки на претпријатието.

В. Бурата на идеи за јавната одговорност на претпријатијата кон општествените дилеми правно нормирани и нивното прифаќање е со одлуки на власта.

Г. Рамката на проблеми за лична одговорност на претпријатијата кон општествените проблеми правно нормирани и кодексирани и нивното прифаќање е со одлуки на базата.

**5. Како менаџерите ја применуваат потврдната општествена одговорност?**

А. Тие се обврзани да ги антиципираат промените во опкружувањето, да ги усогласат целите на претпријатието со целите на групата и да промовираат заеднички интереси.

Б. Тие се обврзани да ги селектираат промените во сегашноста, да ги редуцираат целите на претпријатието со целите на групата и да промовираат заеднички дела.

В. Тие се обврзани да ги декодираат промените во иднина во опкружувањето, да ги редуцираат целите на претпријатието со целите на групата и да дискутираат за тимските влијанија и интереси.

Г. Тие се морално обврзани да ги селектираат промените во опкружувањето, да ги редуцираат целите на претпријатието со целите на групата и да промовираат права тактика со бура на идеи.

**6. Тони работи етички во компанијата за сокови „Синалко“. Тој посетува семинари, се едуцира, патува низ светот и постојано се усовршува. Со сето ова тој придонесува за продуктивно работење со унифицирани и стандардизирани правила и норми. На што упатува неговата етика?**

А. Принципи или стандарди на однесување и расудување при донесување одлуки.

- Б. Законски вежби или таргети на однесување и расудување при донесување одлуки за водство.
- В. Материјални дела или меници на однесување и расудување при донесување одлуки.
- Г. Принципи или девијации на однесување и расудување при донесување одлуки за една година.

**7. Определете што е прикажано како потребно на сликата за да се основа бизнис и тој да делува во опкружувањето.**



- А. Видови средства во претпријатијата.
- Б. Структурни делови на претпријатијата.
- В. Сегментирани активности на претпријатијата.
- Г. Селектирани домени на средствата.



**8. Определете од што зависат шансите за успех за новоформиранот бизнис за текстил.**

- А. Пазарните услови.
- Б. Инфлацијата.
- В. Депресијацијата.
- Г. Вработеноста.

**9. Определете кои се клучни фактори во трката за борба со конкуренцијата на трговските друштва.**

- А. Брзината на стекнување и развивање нови знаења, способности и вештини.
- Б. Брзината на патот на стекнување и развивање нови знаења, способности и вештини без компетенции.
- В. Брзината на стекнување и развивање нови знаења, способности и вештини без ингеренции.
- Г. Брзината на стекнување и развивање нови знаења, способности и вештини за реанимација и реадптибилност.

**10. Ако како инпут примениме свежи ресурси во корпорацијата, тие ќе придонесат за:**

- А. создавање нови бизниси и овозможување брз раст.
- Б. создавање амбиентални услови за работа и бизнис план.
- В. борба за силна конкуренција и градење иновации.
- Г. применување добра тактика во практика.

**11. Млада девојка завршува курс по менаџерски тактики.**

Таа е дипломиран економист. Работи во осигурителна компанија и применува законски донесен кодекс на работа. Определете што за неа ќе претставува етиката?

- А. Водич на менаџерите при одлучување како треба да се постапи во дадена ситуација.
- Б. База од таргети при консолидирање како треба да се постапи во дадена селективна мисла.
- В. Пат на визионери при тактизирање како треба да се постапи во тешка состојба на дилеми и нерешливи ситуации.
- Г. Алка на мисли при вреднување како треба да се постапи во дадена ситуација на среден рок.



**12. Нашата земја има здравствен дом што користи етичките стандарди.** Сите вработени се лиценцирани и ги почитуваат правилата на работа и ги извршуваат работните задачи и обврски. Тие полека напредуваат во својата кариера. Определете што претставува стандардот за нив.

- А. Критериум што менаџерите го почитуваат при донесување одлуки.
- Б. Кодекс на бази на датотеки.
- В. Меморандум на одлуки.
- Г. Рамка на правила на делење.



## И р и м е р и



### ПРИМЕР за етика - Т-Мобиле

Фиксирај - Трансформирај - Иновирај!

Тоа е она што сакаме да го постигнеме со новата стратегија на Групацијата.

Клучот за успехот на компанијата лежи во компаниската култура на ниво на Групација којашто се карактеризира со интегритет, етика и лична одговорност. Етичките барања, коишто се однесуваат на деловните активности и на работната средина, стануваат сè посложени.

Нашиот Кодекс на однесување претставува рамка за насочување на однесувањето на сите вработени во Дојче Телеком Групацијата. Тој ги поврзува нашите стандарди за почитување на законите и регулативите со посебните барања на етичкото однесување и со петте водечки принципи, коишто овозможуваат наше успешно деловно работење. Кодексот претставува барање што си го наметнуваме сами на себе, како и ветувањето што им го даваме на лицата надвор од компанијата.

Нашиот Кодекс на однесување е динамичен, тој не е затворен во однос на новите норми на однесување. Законските норми можат да се менуваат со текот на времето, а новите регулативи можат да служат за јасно дефинирање на барањата во однос на однесувањето.

За да се биде дел од Групацијата на Дојче Телеком и да се сподели неговиот идентитет, потребно е секој поединец да прифати одговорност. Свесни сме дека секој поединечен инцидент на несоодветно однесување може не само да му наштети на нашиот успех, туку и на репутацијата којашто компанијата ја има стекнато преку посветеноста на нашите вработени, демонстрирана на секојдневна основа.

Ние мора да ги почитуваме стандардите за однесување. Затоа, несоодветното однесување нема да се толерира.

- Како функционира Т-мобиле денес?
- Како се применува етиката?
- Кој е нивниот кодекс на однесување?



### ПРИМЕР за општествена одговорност - ЕВН Македонија

ЕВН Македонија доби признанија за општествено одговорни практики за 2009 година во категоријата вложувања во заедницата и однос со вработени. Донацијата за навремена дијагноза и третман на прематурна ретинопатија на очната клиника во Скопје и имплементацијата на проектот практикантска работа во ЕВН Македонија ги добија националните награди од координативното тело за Општествена одговорност на претпријатијата поддржано од Европската унија. Донираната опрема на очната клиника

во Скопје овозможи предвремено родените деца, кои страдаат од ретинопатија, првпат да добијат можност за дијагностицирање и третман во новооформениот кабинет на клиничкиот центар. EVN Македонија беше наградена и за практикантската работа, со која на младите и перспективни стручни кадри им се овозможува да ги применат знаењата во пракса и побрзо да го разберат и научат процесот на работа. EVN Македонија беше наградена лани со 4 признанија во различни категории за општествено одговорни практики. Наградите за општествено одговорни практики на компаниите се доделуваат секоја година. Годинава во конкуренција беа 42 проекти на 22 компании.



- Како EVN ја постигна општествената одговорност?
- За која практикантска работа е наградена нашата земја?
- Дајте свој пример за општествена одговорност!

### ПРИМЕР 3

До пред некоја година Горан Петрески беше претприемач на продавницата за чевли во Куманово „Билјана“. Во една прилика Горан беше прашан од едни соседи: „Горан, што работиш ти како претприемач? Тој ги наброја следните задолженија и притоа рече дека има многу работа:

- Навремено ја отворам продавницата.
- Се грижам да биде чиста и да изгледа убаво.
- Се грижам вработените да изгледаат уредно.
- Водам грижа за моралот на вработените.
- Печатам документација.
- Решавам во врска со поплаките на потрошувачите.
- Се грижам за работното време на работниците.
- Вршам проверка на готовите пари во касата.
- Ги носам парите во банка.
- Го обучувам мојот помошник кој ќе ме замени кога ќе одам во пензија.
- Се грижам за уредувањето на излогот.
- Се грижам за избор на чевли, вршам набавка и порачувам модели.
- Се грижам за поправки и одржување на продавницата.
- Давам предлози за подобрување на работењето на продавницата.
- Давам предлози за вработување и отпуштање работници.
- Порачувам чевли.
- Одлучувам за количините и моделите на чевли што треба да се порачаат.
- Ги читам писмата и сè што ќе дојде по пошта.
- Водам кореспонденција.
- Праќам потребни податоци до управата и примам извештај за остварениот неделен профит на продавницата и за фабриката „Билјана“.
- Преземам мерки ако седмичните извештаи зборуваат за слаби резултати во работењето.

#### Прашања за дискусија:

- Зошто Горан Петрески се ангажирал со толку многу обврски?



- Означете кои од погоре наведените точки што ги врши Горан Петрески се вистински работи за еден претприемач на фабриката за чевли „Билјана“ односно кои работи мора да ги работи како претприемач и заокружете ги?
- Означете кои работи Горан Петрески „нема желба да ги работи, ама мора“ да ги извршува; кои работи „не мора, ама сака“ и кои работи може да ги извршува друг?

## ПРИМЕР 4

Компанијата „Охис“ беше модерна индустриско-хемика фабрика којашто многу години опстојуваше на домашниот и странскиот пазар. Произведуваше прашок, сапуни, детергенти, козметика и многу други хемиски производи за домаќинството и потрошувачката. Производите беа стандардизирани, квалитетни и конкурентни. Познат прашок од нивното производство беше „Гонг“ и прашокот за рачно перење „Билјана“, а познати детергент беа „Сјај“ и „Лири“. Како што поминуваа годините на транзиција компанијата работеше одлично и опслужуваше големи пазари во Македонија, Косово, Европа и др.

- Од економските согледувања и од ставовите на стручњациите во бизнис секторот наведете од кои причини најмногу пропадна компанијата „Охис“ и од кои причини е ставена по трет пат на продажба за која главно се бара странски инвеститор?

Вид причини за неуспех на АД Охис	Вкупно
Стратегиски причини	1,0%
Катастрофи	6,3%
Измами	37,1%
Економски причини	0,6%
Неискуство	3,8%
Финансиски причини	47,3%
Други причини	3,9%

- Кои се можни начини да се рестартира „Охис“, а да не се продава на странски инвеститор?



## Литература

1. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
2. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
3. Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
4. Carmeli, A., & Schaubroeck J., The influence of leaders and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. Leadership Quarterly, 2007, pp. 35-48
5. Deakins David and Freel Mark: "Entrepreneurship and small firms", forth edition, McGraw-Hill education, London, 2006
6. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
7. Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010
8. Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002
9. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
10. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011

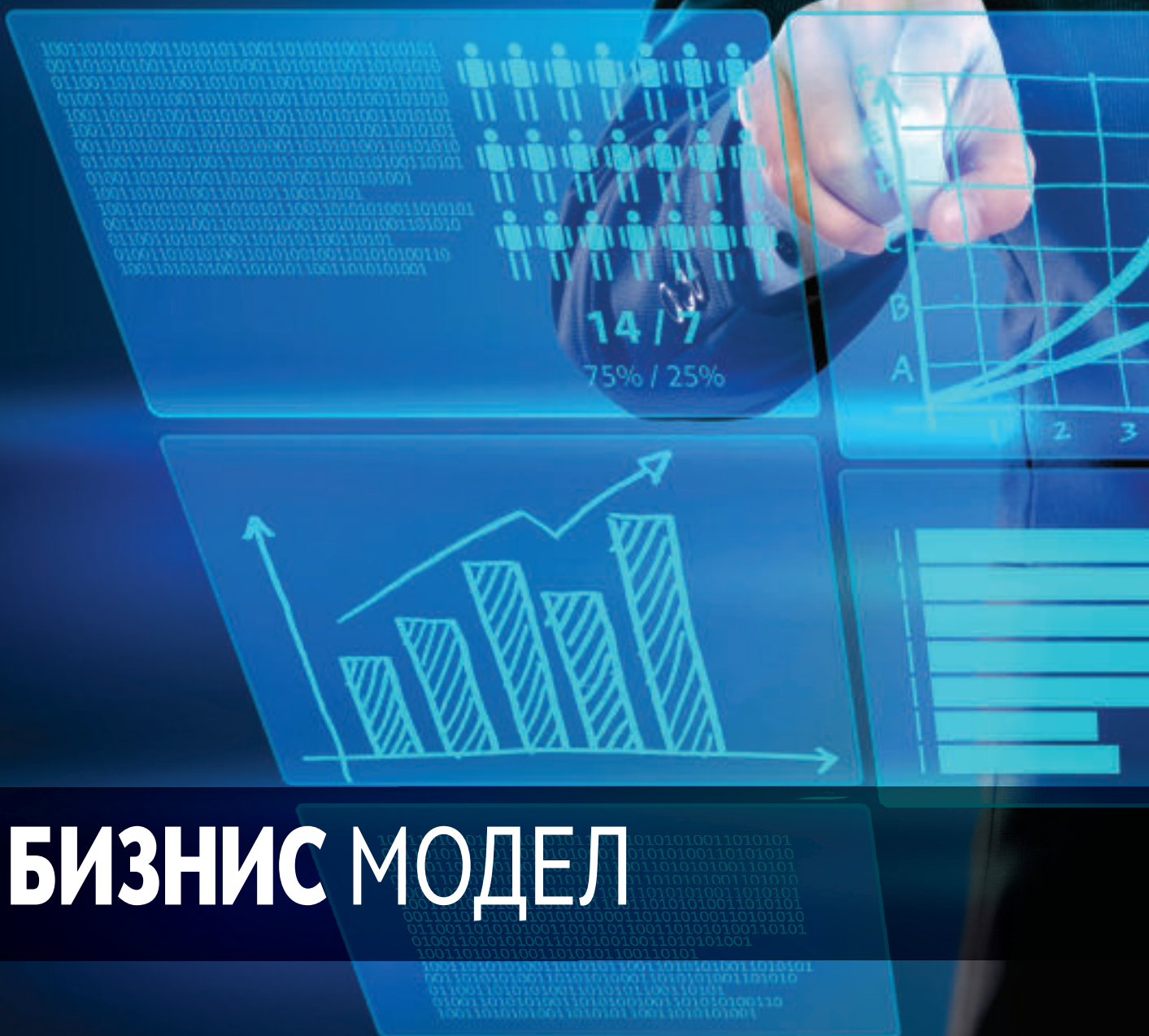


Марио Андрети

Винстон Черчил

Ако сè изгледа дека е под контрола,  
најверојатно не се движите доволно брзо.

Успехот е во тоа да чекорите од неуспех  
до неуспех без да го изгубите ентузијазмот.



# БИЗНИС МОДЕЛ

- Дефинирање на бизнис модел
- Алатки за претставување и поставување бизнис модел
- Видови бизнис модел
- Платно на бизнис модел
  - Елементи на платно на модел
  - Финансиски елементи на платно на бизнис модел
  - Бизнис модел на социјално претприемништво

Бизнис

Бизнис модел

Алатки

Поставување

Платно на  
бизнис модел

Елементи на  
бизнис модел

Бизнис модел  
на социјално  
претприемништво

Видови категории  
на бизнис модел

ТЕМА 3

ДОИМНИК

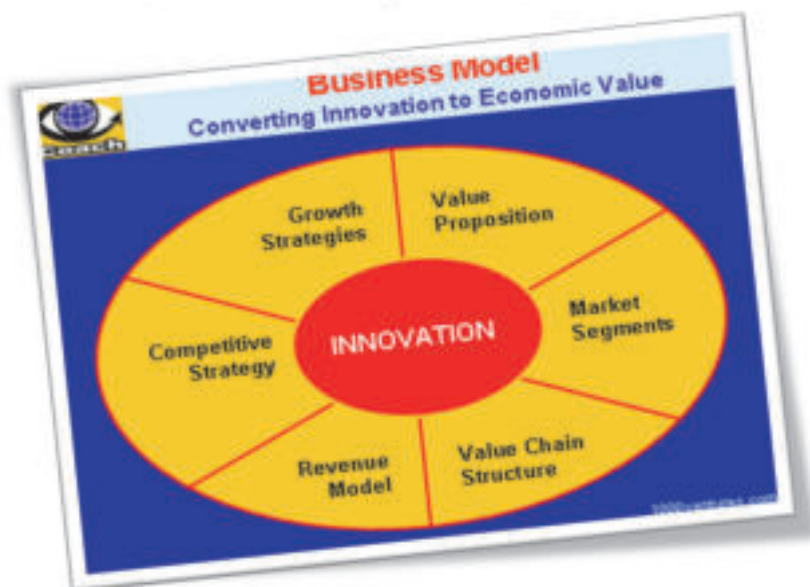
## 1. Дефинирање на бизнис модел

Модерен бизнис модел е помагало што ќе го води бизнисот на патот кон успешноста и содржи еден елемент битен како за бизнис моделот така и за самиот бизнис, а тоа е ризикот.<sup>34</sup> Постојат многу надворешни фактори кога станува збор за еден претприемач и еден бизнис коишто имаат влијание врз остварување на зацртаното и резултатите од тоа остварување. Токму тие фактори треба да се погледнат низ призмата на ризичност за да можеме да имплементираме соодветен процес на менаџирање на ризикот во периодот на имплементацијата на бизнис планот. Во процесите на бизнис планирање ризикот претставува можност одредени елементи на бизнис моделот да не се спроведат онака како што биле испланирани со што може да дојде до опасни или лоши последици.

**Основни карактеристики на ризикот на бизнис моделот се:**<sup>35</sup>

1. **Ризикот е делумно непознат** - Работата на еден претприемач ќе биде премногу лесна доколку може лесно да се предвиди ризикот. Најголемиот проблем е што тој е делумно непознат затоа што се однесува за иднината.
2. **Ризикот се менува со текот на времето** - Бизнисот функционира во едно динамично опкружување и не можеме да очекуваме дека ризикот ќе биде нешто стандардно освен дека секогаш ќе постои.
3. **Ризикот може да се предвиди** - Ризикот е нешто што доколку сакаме можеме да го предвидиме преку еден систематски процес.
4. **Ризикот може и треба да се управува** - Преку соодветни анализи на соодветни бизнис елементи може да се насочат ресурсите за елиминирање или намалување на ризичноста во соодветното подрачје каде што се очекува да се појави.

Слика 31. Бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



Бизнис моделот се користи за да се види како претпријатијата реализираат бизнис со користење средства и специфични бизнис алатки.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010, p. 41

<sup>35</sup> The Business Model Canvas [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com), July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010

<sup>36</sup> Thomas, N., *Four main stages of creative thinking models process*, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p. 61.

Слика 32. Приказ на бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



## 2. Алатки за претставување и поставување на бизнис модел

Алатките не се тие коишто обезбедуваат успех. Алатките се само помагала. Процесот на користење на тие алатки и секако повратните резултати од тие алатки се нешто што обезбедува успех. Ако бизнис моделот е добра алатка за еден стартап, тогаш процесот на користење на истиот претставува негово тестирање и прилагодување. Бизнис моделот е дизајниран да биде составен дел од деловната стратегија или уште се нарекува бизнис стратегија. Условите за реализирање на бизнис модел вклучуваат институционални сегменти како и работа и работни активности преку човечките ресурси.

Алатки за претставување и поставување бизнис модел се:<sup>37</sup>

- **Купувачи.** Во бизнис моделот се дефинираат купувачите, односно сегментите на купувачите, а тоа значи дека постојат купувачи на пазарот кои имаат проблем што ќе го решава бизнисот. Но, сепак и дизајнот на бизнис моделот се базира на претпоставки од страна на претприемачот. Затоа, со дефинирање на купувачите, не може да заврши и оваа фаза.
- **Понуда.** Преку дизајнирање на бизнис моделот ќе ја дефинираме понудата на бизнисот. Што е она што бизнисот ќе го понуди како вредност? Како ќе го понуди тоа нешто? Како ќе го испорача тоа нешто? Ова е веќе квалитетен сегмент на дизајнирање на бизнисот, сепак нам ни треба нешто што малку повеќе ќе навлезе

<sup>37</sup> Thomas, N., *Four main stages of creative thinking models process*, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p. 62.

во бизнис дизајнот со цел да можеме да тестираме, анализираме и менуваме, односно прилагодуваме.

- **Инфраструктура.** За да се реализира понудата и да се достави до купувачите, бизнисот мора да има сопствена инфраструктура. Тука се ресурсите и клучните активности што ќе ги спроведува.
- **Финансиска одржливост.** Од друга страна, и нас нè интересира дали бизнис идејата ќе биде финансиски одржлива односно дали ќе обезбеди дизајн на профитабилен бизнис.

Слика 33. Приказ на елементи на бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



Секој бизнис има свој сопствен модел. Бизнис моделот претставува начин на изведување на бизнис активности. На пример за малопродажба, бизнис модел може да биде набавка, изложување, маркетинг, продажба и повторно истото. Но, помеѓу овие процеси во моделот може да има повеќе различни потпроцеси. И токму во тоа е разликата меѓу различните бизниси. И токму во тие потпроцеси еден бизнис може да биде успешен, а друг ист таков неуспешен. Секој бизнис модел како основа ја има бизнис идејата. Во однос на бизнис идејата во главата се појавуваат различни начини на изведување на таа бизнис идеја, се вртат комбинации, пермутации, варијации и што уште не. Во овој момент, од ден во ден, во главата првобитната идеја е сè поизменета и позменета. Но, постои и замка. Ова може да трае до бесконечност и бизнисот да остане во фазата на пред-стартап.

Еве неколку практични совети.<sup>3839</sup>

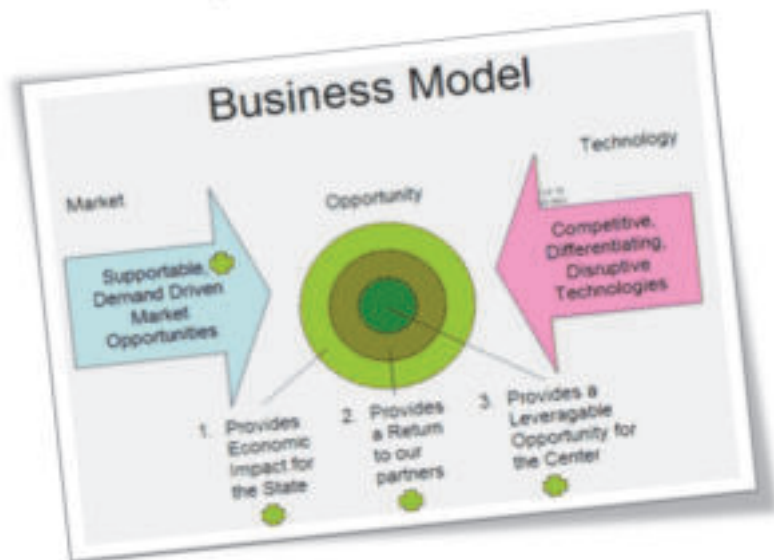
- Претставете го графички бизнис моделот на вашиот бизнис.
- Погледајте го и забележете ги идеите за подобрување.
- Одморете малку - занимавајте се со нешто друго и повторно прегледајте го графиконот на бизнис моделот.

<sup>38</sup> Thomas, N., *Four main stages of creative thinking models process*, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p. 63.

<sup>39</sup> Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337; They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."



- Забележете ги сите подобрувања и направете нов бизнис модел со вклучени подобрувања.
- Од утре нека биде официјален новиот бизнис модел.



Слика 34. Бизнис модел со можности  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)

## 3. Видови бизнис модели

Во теоријата и практиката постојат различни видови бизнис модели. Ние посветуваме простор за интернет бизнис моделите и нивните видови.

### 3.1. Интернет бизнис модел

Започнувањето сопствен бизнис е макотрпен и пред сè ризичен потфат кој бара планирање, обмислување, премерување и одмерување. Многу фактори влијаат на крајната одлука за начинот, времето и типот на бизнисот што сакаме да го започнеме. Тука е пред сè и свесноста за прифаќањето на ризикот од неуспех или погрешна проценка. Се разбира, ова не треба да се сфати како песимистички и негативен приод кон процесот на започнување сопствен бизнис, но добро е човек да биде реален и подготвен за соодветно коригирање на стратегијата. И токму во тој дел интернетот ја нуди својата огромна конкуритивна предност во флексибилност на начинот на кој се води бизнисот и можноста за брзи реакции и позиционирање согласно барањата на пазарот.

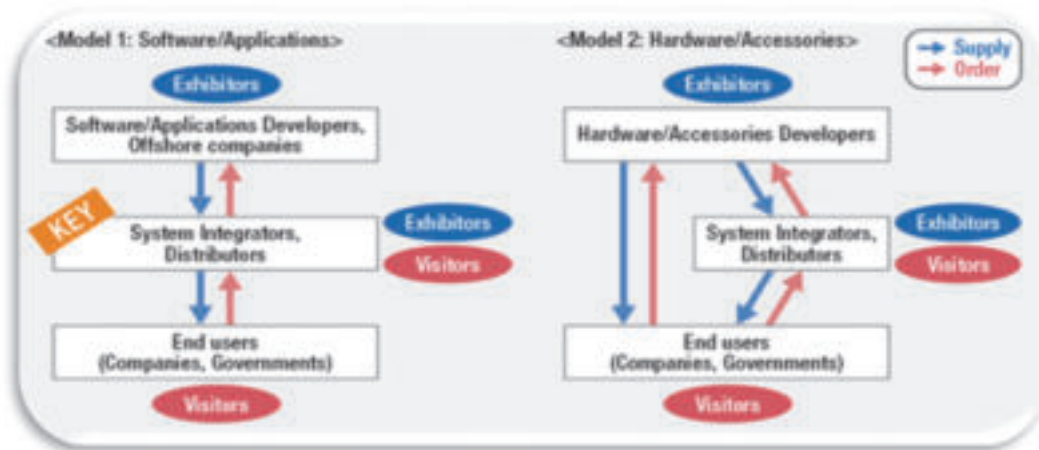
Како најзначајни предности на интернет бизнис моделот може да се издвојат:<sup>40</sup>

<sup>40</sup> De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."

# ТЕМА 3.

- Нема временско и просторно ограничување – интернетот работи на принципот на 24/7 и достапен е на целна група која не е географски односно физички ограничена;
- Скратено време за реагирање на знаците кои доаѓаат од пазарот во смисла на флексибилност во воведување нови сервиси и изменување на постојните;
- Можност за лесна имплементација на концептот на cross – selling пристап за сервисите и производите;
- Можност за интеграција на повеќе продажни и маркетинг канали (весници, радио, ТВ);
- Воведување сосем нов пристап за рекламирање преку таканаречените rich – content (мултимедијални) понуди.

Слика 36. Виг на компјутерски бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



Слика 35. Интернет бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



## 3.2. Типови интернет бизнис модел

Постојат неколку базични типови на интернет бизнис модели како што следува: <sup>41</sup>

- Brokerage
- Advertising
- Merchant
- Manufacturer (Direct)
- Affiliate
- Community
- Subscription
- Utility

### 3.2.1. Брокерско работење (Brokerage)

Овој модел е всушност медиум за поврзување на понудувачите со купувачите (потрошувачите). Токму тука и најубаво може да се илустрира огромната флексибилност и можност на интернетот како светска глобална мрежа поврзувајќи ги учесниците во пазарот независно од нивната географска и временска оддалеченост. Моделот може да се појави во повеќе различни подвидови специфични по својата поставеност кон потрошувачите, флексибилност во изведувањето на трансакциите и палетата на сервиси што се нудат. Во зависност од целната група овој интернет модел може да се појави како сервис за поврзување на:

- два бизнис ентитета – компании (business-to-business B2B) ,
- компании односно понудувачи на услуги и потрошувачи-клиенти (business-to-consumer B2C)
- хоризонтално поврзување на клиенти–потрошувачи (consumer-to-consumer C2C)

Во рамките на овој бизнис модел може да се идентификуваат повеќе карактеристични подгрупи како што следува:

- Auction Broker – аукција на производи за соодветна провизија од секоја склучена зделка; како типични претставник секако се eBay и Amazon
- Transaction broker (или уште се нарекуваат Payment Gateway) – се користат за изведување на финансиските трансакции помеѓу учесниците на пазарот, како типичен претставник секако е PayPal.
- Distributor - принцип на каталожска понуда на листа на производи и нивна дистрибуција до крајните потрошувачи.

### 3.2.2. Интернет маркетинг (Advertising Model)

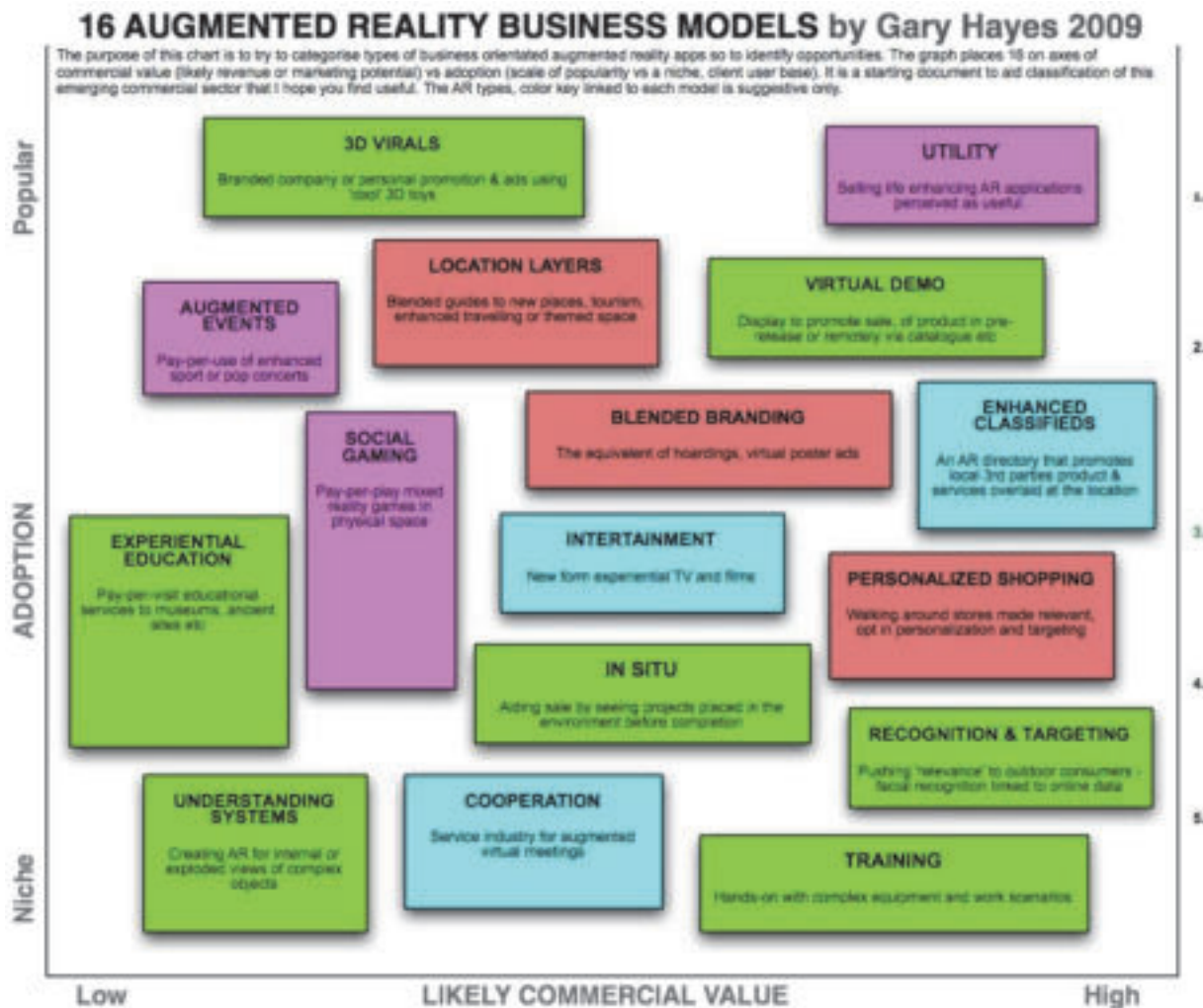
Интернет маркетингот или уште како што се нарекува online или Web marketing е рекламирање на производите и услугите на компанијата преку светската компјутерска мрежа.

Овој бизнис модел е всушност само една екстензија на традиционалниот начин на рекламирање. Сè поголемата присутност на интернет мрежата во секојдневното работење и живеење на луѓето всушност претставува извонредна можност за дистрибуција на

---

<sup>41</sup> De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."

Слика 37. Моделој на Gary Hayes 2009  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



соодветна реклама односно маркетинг порака. Во овој модел и тоа како доаѓа до израз флексибилноста на интернетот преку можноста да се креираат интересни динамични реклами и пораки коишто многу лесно може да бидат сегментирани и упатени до саканата целна група.

Најчесто овој бизнис модел се реализира преку изработка на таканаречен „портал“ кој нуди информации, вести и/или текстови и истите имаат голем број на посетители кои всушност претставуваат целна група за таргетирање со одредени реклами и промоции на сервис и услуги. Ова е принципот на работа кој во економската литература е познат како cross – selling и up-selling техники.

При тоа порталот може:

- да биде развиен од самата компанија што нуди некаков производ и услуга како начин за привлекување на потенцијалните потрошувачи или пак
- самостоен интернет портал кој всушност претставува медиум за поставување соодветни реклами за останатите компании и фирми.

Слика 38. Социјален бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



### 3.2.3. Принцип на претплата (Subscription)

Всушност тука станува збор за портал кој функционира на принцип на регистрација на корисници. На тој начин, преку одредена месечна претплата, корисниците добиваат пристап до ексклузивни информации објавени на интернет порталот.

Слика 39. Инјернеј маркејинг бизнис модел  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)

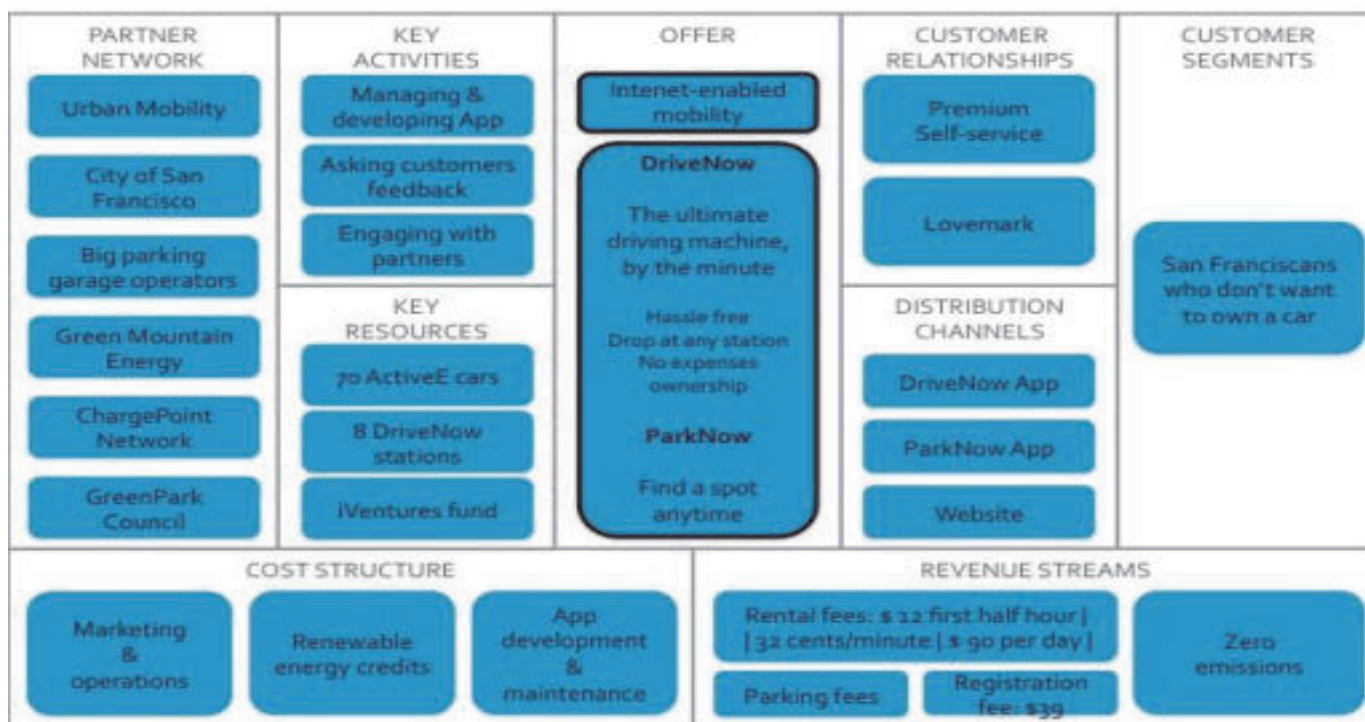


### 3.2.4. Социјални мрежи (Communitiy Model)

Во поново време сите сме сведоци на огромната експанзија на овој вид интернет страници (My Space, Facebook, Hi5...). Ваквите страници имаат милиони регистрирани корисници и секојдневно огромен број посети што претставува и тоа како солидна база на потенцијални корисници. Само како илустрација колку ова може да биде сериозен бизнис ќе го споменеме купувањето на MySpace од страна на News Corp. (Rupert Murdoch) за 580 милиони долари, или пак објавата дека Facebook за 2007 остварил приход од 150 милиони долари .....

Се разбира дека со ова не се исцрпуваат сите можни интернет бизнис модели. Практично не постои дел од човековото делување што не може повеќе или помалку да биде опфатено преку интернет. Веќе денес софтверската индустрија полека, но сигурно целосно се базира на концептот на виртуелизација – користење ресурси кои корисникот физички и не ги поседува но, благодарейќи на интернетот задржана е целосната функционалност на омилениот текст процесор или е-маил клиент иако тие се дисперзирани и лоцирани некаде низ „мрежата“. Ваквиот пристап е познат како Utility модел. При тоа секако се наметнува прашањето на сигурноста во изведувањето на овие операции, но и тука се прават огромни напори сето тоа да се постави на едно соодветно ниво што ќе обезбеди заштита и доверливост на информациите. Телевизијата, радиото, телефонијата веќе одамна се целосно интегрирани во и преку интернет. Сето тоа отвора нови хоризонти и нови претпоставки за развој и зголемување на понудата и сервисите, кои најмногу зависат од добрата идеја и претприемачкиот дух. Впрочем, појавата на Google како светски економски гигант е најдобра потврда на тоа. Google се појави на пазарот токму кога Yahoo, Altavista, Infoseek пребарувачките портали беа во зенитот на својата моќ.

Слика 40. Бизнис модел на BMW  
извор: [www.business.models.pictures](http://www.business.models.pictures)



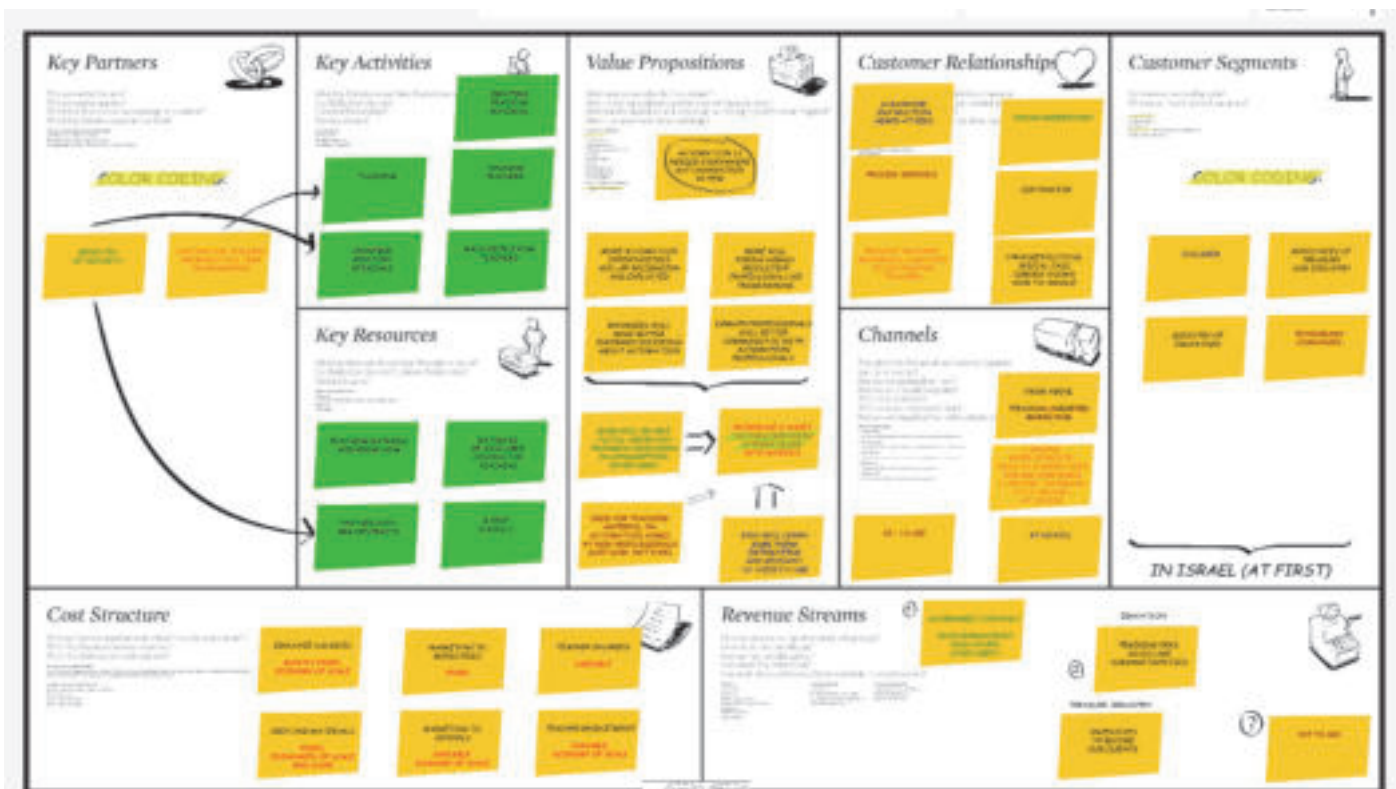
## 4. Платно на бизнис модел (Canvas)

Платно на бизнис модел е стратешка алатка за управување, којашто ќе ни овозможува да развиеме и претставиме нови или постојни бизнис модели. Тоа е предформатирана визуелна мапа којашто содржи девет блокови на бизнис модел<sup>42</sup>.

Платното на бизнис моделот првпат беше предложено од страна на Alexander Osterwalder врз основа на неговата претходна работа на бизнис модел - Business Model Ontology.

Платното на бизнис моделот е на страницата на главните елементи што го сочинуваат бизнисот, може да биде стратегија на приход, кој секогаш треба да биде предмет на разгледување. Секој квадрант со текот на времето ни прикажува да видиме дали секој од нив (квадрантите) се добро посетени или дали да се направени измени во кој било од нив за да се постигне подобар резултат.

Слика 41. Платно на бизнис модел  
извор: [www.businessmodel Canvas.pictutre](http://www.businessmodel Canvas.pictutre)



<sup>42</sup> The Business Model Canvas [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com), July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010

## Инфраструктура:<sup>43</sup>

Клучни активности на платното на бизнис моделот се:<sup>44</sup>

- Средствата на претпријатијата неопходни за одржување и поддршка на бизнисите
- Ресурси - човечки, финансиски, физички и интелектуални
- Вредноста на компанијата претставена преку прегледот на производи и услуги
- Корисниците како целна публика за производите и услугите на компанијата.
- Канали - средствата со кои компанијата обезбедува производи и услуги на клиентите. Ова ги вклучува маркетинг стратегија и дистрибуција на компанијата.
- Односи со клиенти - компанијата воспоставува врски помеѓу себе и нејзините различни сегменти на корисници. Процесот на управување со односи со купувачи се нарекува врска со клиентите (CRM).
- Финансии

Извори на приходи - начинот на кој компанијата стекнува пари преку различни извори на приходи од бизнис.

Платното на бизнис моделот е стратешки менаџмент и поточно стартување на дефиниција за развој на нови или документирање на постојните бизнис модели. Тоа е визуелна шема со елементи на опишување на фирмата или производ, тоа е вредност на

Слика 42. Плајно на модел

извор: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne p. 187



<sup>43</sup> Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne., p. 58

<sup>44</sup> Ibid, p. 59



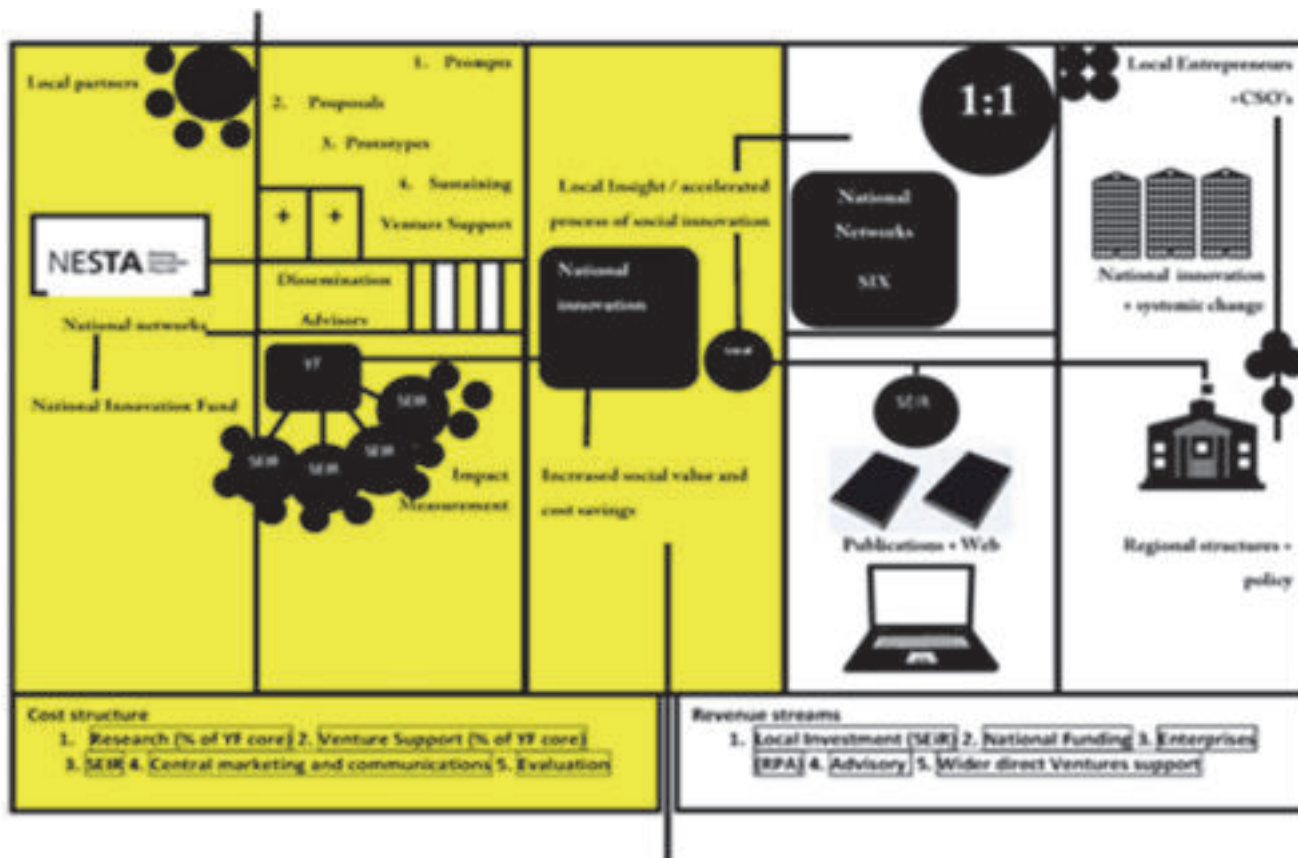
искалот, инфраструктурата, потрошувачите и финансиите.<sup>45</sup> Оваа визуелна шема им помага на фирмите во усогласување на нивните активности со коишто се илустрираат потенцијалните размени.

Имаме две половини од погоре преставената слика на платното на моделот од кои:<sup>46</sup>

- десната страна е вредноста, испораката на вредноста, односите со купувачи и купувачи, а тоа се всушност и креаторите на приходи.
- левата страна ја формираат инфраструктурата, преку клучни активности, ресурсите и партнерите, но и трошоците што се прават за генерирање и испорака на вредноста.

Слика 43. Бизнес модел на Канвас

извор: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne, p. 180



<sup>45</sup> The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010. p. 74

<sup>46</sup> Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337; They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."

## 5. Елементи на платното на бизнис моделот

За да се изгради ефикасен бизнис модел, компанијата мора да идентификува кои клиенти се обидува да ги опслужи. Различни групи клиенти можат да се поделат врз основа на различните потреби и атрибути за да се обезбеди соодветно спроведување на корпоративната стратегија којашто ќе одговара на карактеристиките на избрана група клиенти.

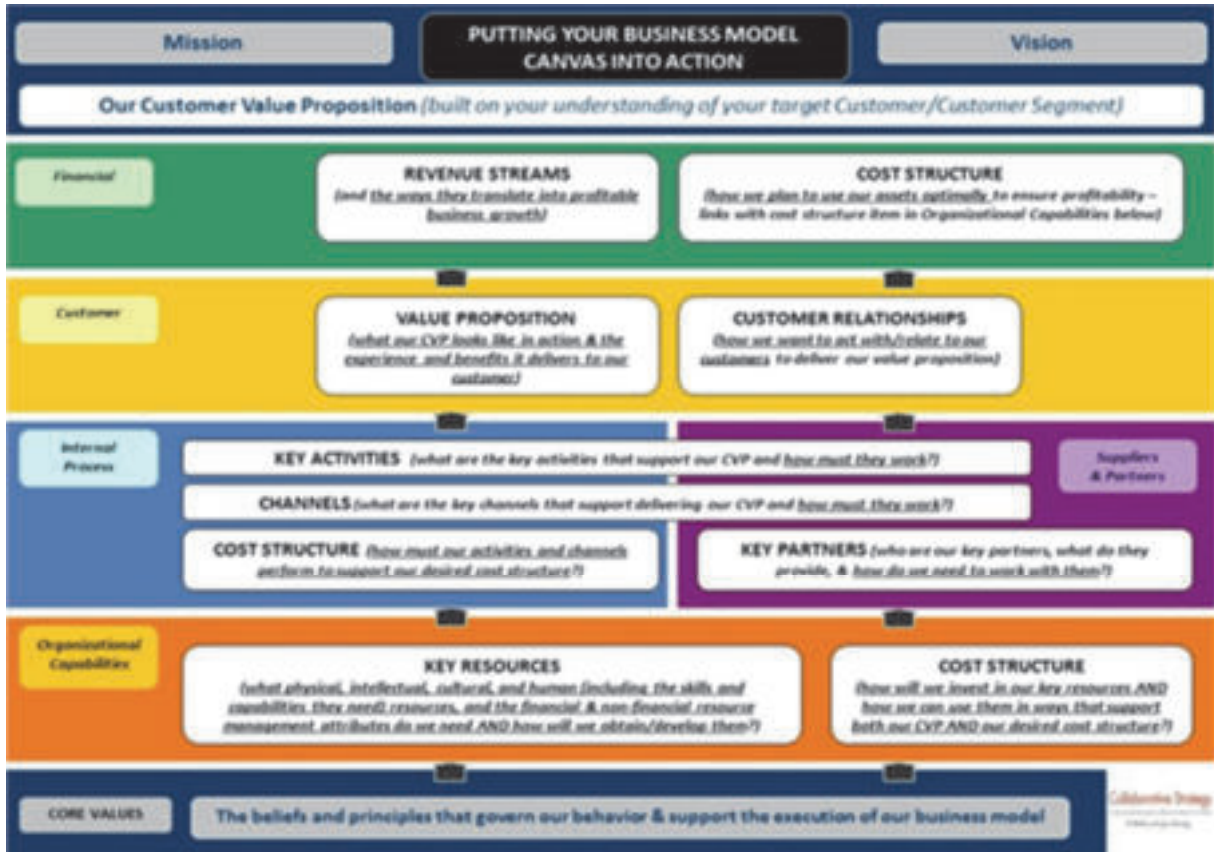
Различните видови на клиентите вклучуваат:<sup>47</sup>

1. Масовен пазар: Не постои специфична сегментација за компанијата којашто ги следи елементите на масовниот пазар како организација којашто покажува широк поглед на потенцијални клиенти.
2. Мултистрана платформа/пазар: За непречено бизнис работење, ден-за-ден, некои компании користат меѓусебно зависни сегменти кај клиентите. Кредитната картичка на компанијата ќе обезбеди услуги за сопственици на кредитни картички, додека истовремено им помага на трговците кои ги прифаќаат овие кредитни картички.
3. Канали: Ефективните канали ја дистрибуираат вредноста на компанијата претставена преку производи и услуги. Една организација може да стигне до своите клиенти или преку своите канали (продавница фронт), партнер канали (големи дистрибутери), или пак преку комбинација од двете.
4. Односите со клиентите: За да се обезбеди опстанокот и успехот на секој бизнис, компаниите мора да го идентификуваат типот на врска што тие сакаат да ја создадат со нивните сегменти на корисници. Различните форми на односите со клиентите, вклучуваат:
  - Лична помош: Помош во форма на соработка меѓу вработените, клиентите. Таквата помош се извршува или за време на продажба, по продажбата, и/или и двете.
  - Автоматски услуги: Систем сличен на автосервис, но повеќе личен, при што има способност да се идентификуваат индивидуалните корисници и неговите/нејзините вкусови. Еден пример за ова ќе биде Amazon.com каде што се предлага книга врз основа на карактеристиката на претходно купената книга.
  - Заедници: Креирање на заедницата овозможува директна интеракција меѓу различните клиенти и компанијата. Платформата на заедницата е да произведува сценарио, каде што знаењето може да се дели, а проблемите се решаваат меѓу различни клиенти.

<sup>47</sup> Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne., p. 59

# БИЗНИС МОДЕЛ

Слика 45. Елементи на платно бизнес модел во акција  
 извор: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne, p. 205



Слика 44. Платно на бизнес модел  
 извор: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne p. 198



## 6. Финансиски елементи на платно на бизнис модел

Финансиски елементи се:<sup>48</sup>

### 1. Структура на трошоците (сите видови трошоци и нивна поделба)

Карактеристиките на трошоците се следниве:

- Фиксни трошоци - трошоците се непроменети во различни апликации, на пример, плата, изнајмување; ...
- Варијабилни трошоци - Овие трошоци се разликуваат во зависност од износот на производство на стоки или услуги, на пример, музички фестивали.
- Економиите на обем - Трошоците одат надолу, како на пример на износот на добра коишто се произведени;
- Економиите на обем - Трошоците одат надолу поради вклучување на други бизниси кои имаат директна врска со оригиналниот производ.

2. Извори на приходи: Начинот на кој компанијата го прави приходот од секој сегмент на клиентите. Постојат неколку начини за да се генерира текот на приходите:

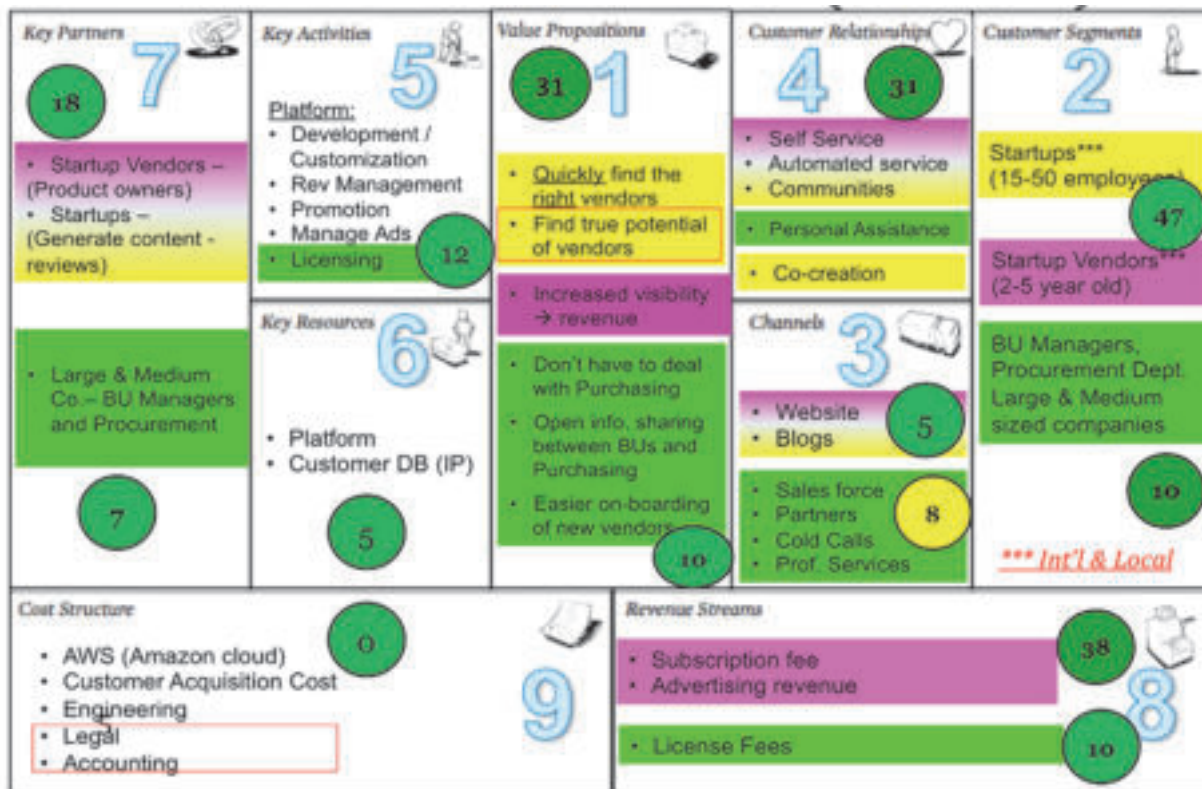
- Продажба на средства - (најчест тип) Продажба на правата на сопственост на физички добра, на пример, Вол-Март;
- Употреба на пари за плаќање генерирани од употребата на одреден сервис, односно UPS-от;
- Претплата за такси - Приходот од продажба на континуирана услуга, на пример, Netflix;
- Кредитирање/Лизинг/Изнајмување - давање ексклузивно право на средства за одреден период на време, на пример, лизинг на автомобили;
- Лиценцирање - Приходот од наплата за користење на заштитената интелектуална сопственост;
- Брокерските провизии - приходите генерирани од посредничка служба меѓу 2 лица, на пример, провизија од брокерска продажба на куќа.
- Реклама - приходи остварени од наплата на надоместоците за рекламирање на производите.

Платната на бизнис моделите можат да бидат отпечатени на голема површина, така групи луѓе можат заеднички да почнат да цртаат и да дискутираат за елементите на бизнис моделот и по тоа да се нафрлат забелешките или сугестиите од одборот. Моделот е претставен како алатка којашто ќе поттикнува разбирање, дискусија, креативност и анализа.

<sup>48</sup> Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne., p. 62

Слика 46. Плајино на модел

извор: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne, p. 200



## 7. Бизнес модел на социјално претприемништво (социјално-претприемничка активност во Средно угостителско училиште „Лазар Танев“ – Скопје)

Средното угостителско училиште „Лазар Танев“ има една постојна успешна приказна за социјално-претприемнички активности. Кетеринг услугите што ги изработуваат учениците се пример на постоен социјален бизнис.

Многу правни субјекти и приватни лица (линк до клиенти) одамна ги користат нивните услуги и се уверени во професионалноста на нивните кетеринг услуги и вкусната храна што ја изработуваат учениците.

Проектот цели кон:<sup>49</sup>

- Зголемување на испораката на социјалните услуги на училиштето преку имплементација на нови технологии и ефективна маркетиншка кампања преку директно вклучување на младите на локално ниво.

<sup>49</sup> www.socijalni modeli za Makedonija

- Воспоставување долгорочни општествени партнерства помеѓу училиштето, граѓанскиот сектор и приватниот сектор во обезбедувањето на социјално претприемнички активности и вработување на учениците од стручното училиште.
- Подигнување на јавната свест и нивото на информираност за социјално претприемништво и за можностите за општествени промени преку вклучување на младите.

Што откако ќе заврши проектот?

Цела идеја е да се поддржи овој важен постоен социјален бизнис од нашата заедница што ќе обезбедува зголемен приход, кој пак приход ќе се користи повторно за инвестирање во младите ученици и самото стручно училиште (праќање на младите на пракса надвор од земјата, инвентар, дообуки и сл.).

Дополнително, со успехот на овој социјален сервис, постои можност и за подобрување на економска одржливост на организацијата којашто го осмисли проектот - АРНО (Здружение за социјални иновации). Со промоцијата на производите од проектот (ИТ решенија) се очекува зголемување на обемот на работа на кетеринг услугите на училиштето, коешто пак во иднина за одреден надомест ќе ја ангажира АРНО за одржување на техничките системи (веб-платформите и мобилните апликации).

Ова партнерство се темели на етички и социјално-претприемнички принципи и е пример за една соработка и развој на заедниците преку здружување на средно стручно училиште и граѓанска организација.

Слика 47. Училиште за социјално претприемништво  
извор: [www. socialschool.entrepreneurs.pictures](http://www.socialschool.entrepreneurs.pictures)



## П р а ш а њ а

1. **Како** се дефинира бизнис модел?
2. **Какви** видови бизнис модели постојат?
3. **Како** се конструира бизнис модел?
4. **Како** се тестира бизнис модел?
5. **Има ли** во Македонија бизнис модели?
6. **Што** е бизнис концепт?
7. **Како** се реструктурира бизнис концептот?
8. **Која** е логиката на тестирање на бизнис модел?



В е ж б и



1. Како се дефинира бизнис моделот?

---



---



---

2. Бизнис моделот е елемент што содржи серија концептуални алатки и нивни односи со цел разјаснување на бизнис логиката на овие средства.

А. ДА Б. НЕ

3. Кои се основните карактеристики кај ризикот на бизнис моделот?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

4. Кои се алатки за претставување на бизнис моделот?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_  
 7. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_  
 9. \_\_\_\_\_ 10. \_\_\_\_\_

5. Платното на бизнис моделот е стратешка алатка за управување, којашто ќе ни овозможува да развиеме и претставиме нови или постојни бизнис модели.

А. ДА Б. НЕ



6. Платното на бизнис моделот е на страницата на главните елементи коишто го сочинуваат бизнисот исто така, може да биде стратегија на приход, којшто секогаш треба да биде предмет на разгледување, треба да се види дали секој квадрант е добро посетен или дали треба да се направи измени во кој било од нив да се постигне подобар резултат.

А. ДА Б. НЕ



7. Кои се елементи на платното на бизнис моделот?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

8. Платното на бизнис моделот е стратешки менаџмент и поконкретно стартување на дефиниција за развој на нови или документирање на постојните бизнис модели.

A. ДА Б. НЕ

9. Кои се финансиските елементи на платното на моделот?

---

---

---

10. Објаснете го примерот претставен како бизнис модел за социјално претприемништво во Македонија за средните училишта?

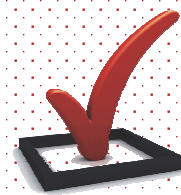
---

---

---



# п р и м е р и



## ПРИМЕР 1

Едни од најуспешните B2C е-трговци се компании коишто примале порачки по пошта и преку ТВ. Единствената причина за нивниот успех е нивното искуство во работата преку виртуелни продавници како бизнис модели. Како пример за ваква компанија може да се земе „Land’s End“ којашто снабдувала околу 6,2 милиони купувачи во 2000 година. Компанијата е позната по квалитетот на производите и услугите. Интернет продажбата во 2000 година изнесувала 10% од 1,3 билиони долари колку што изнесува вкупната продажба.



онлајн со помош на вистински професионални купувачи. Бидејќи 88% од корисниците се образование и имаат свои компјутери, компанијата очекува онлајн продажбата да продолжи да расте. Со користење на интернет, производителот може да продава директно на купувачите и да си обезбеди онлајн поддршка. Ова значи дека традиционалните посредници се елиминираат. Дезинтермедијацијата означува отстранување на одделни организации или бизниси коишто се однесувале како посредници во вредносниот синџир. Во дистрибутивниот канал се разликуваат трговци на мало и трговци на големо како посредувачи. Дезинтермедијацијата се случува кога производителот се поврзува директно со купувачот и времето за пренос на производот се намалува, а и производителот ќе може да гради поблизок однос со купувачите.

**Landsend.com** веб-страницата им овозможува на жените да си направат 3Д модел на својата градба. Врз основа на тој личен модел веб-страницата нуди облека. Користејќи го Oxford Express како модел за бизнис, корисниците можат да прегледаат илјадници стилови, бои, модели, големини за краток временски период, сè со цел да се најде облеката којашто ќе му одговара на корисникот. Персонализацијата исто така е можна преку веб-страницата, секој корисник во зависност од желбите може на својата електронска пошта да ги добива саканите каталози. Исто така постои и Land’s End во живо при што се овозможува купувачот да купува

- Каков бизнис модел е моделот во горенаведениот пример?
- Преку што може производителот да продава директно на потрошувачите и клиентите?
- Како може да се купува онлајн?

## ПРИМЕР 2



- Како се продаваат играчките?
- Каква е веб-страницата?
- Каква е функцијата на купувачите?

## ПРИМЕР 3

Традиционални трговци на мало со веб-страница. Овој е-трговец е познат како „тула и малтер“ со своја веб-страница како бизнис модел. Традиционалните трговци на мало продаваат преку физичка продавница, но традиционалните трговци можат да работат и врз основа на порачки по пошта или преку порачка по телефон врз основа на каталог.

Денес има фирми коишто продаваат преку продавница, преку интернет, преку интерактивна веб-страница, преку порачки по телефон со повик до дежурен оператор, а постои и можност за користење на мобилниот телефон за правење порачка. Фирмите коишто работат преку физички продавници и преку интернет се познати како мултиканални продавници.

1. Опишете како функционира бизнис моделот.
2. Како се порачуваат производите?
3. Постојат ли физички продавници?



## Литература

1. Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.
2. Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.
3. Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."
4. Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
5. The Business Model Canvas [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com), July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
6. The Business Model Canvas [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com), July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
7. De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent.. popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."
8. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, University of Gondar, Ethiopia, 2012, pp.3
9. Thomas, N., Four main stages of creative thinking process, *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, London, 2008, p.61.
10. Von Hippel Eric, Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation, *Research Policy*, Wellington, 2009



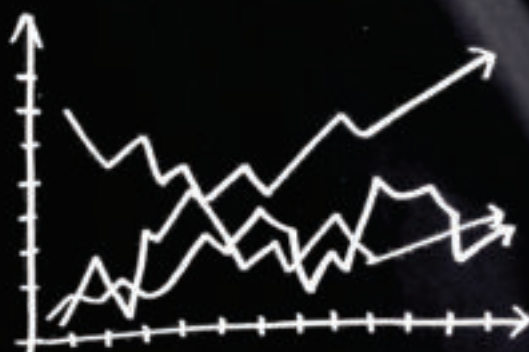
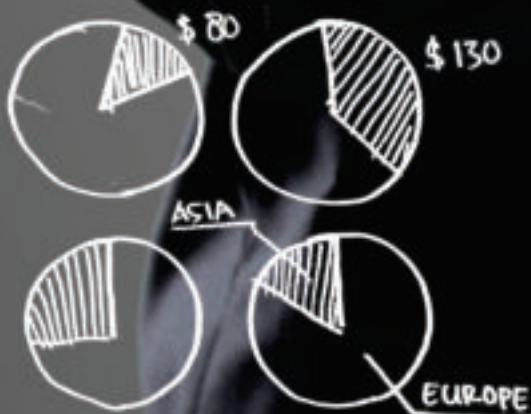
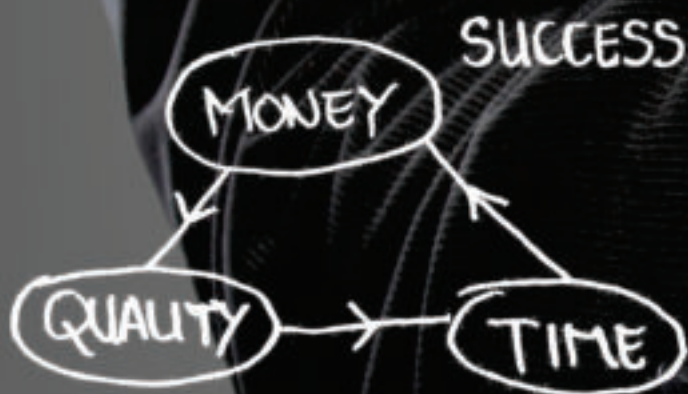
Марк Аврелиј Антоније

Питер Друкер

Вредноста на човекот е голема толку колку што се големи неговите амбиции.

Најдобар начин да ја предвидите иднината е да ја создадете.

# УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИСКИ РЕСУРСИ



- Понуда и побарувачка
- Цени
- Трошоци
- Управување со време
- Управување со човечки ресурси

# ТЕМА 4

Понуда  
Побарувачка

Цена  
Трошок

Добивка  
Загуба

Пазар  
Урамнотежување на пазар  
Човечки ресурси

ПОИМНИК

## 1. ПОНУДА И ПОБАРУВАЧКА

Моделот на понудата и побарувачката ја одредува количината и цената продадена на пазарот. Овој модел е фундаментален микроекономски модел и служи како основа за други економски модели и теории. Моделот предвидува дека на конкурентен пазар цената ќе работи на изедначување на побаруваната количина од страна на купувачите со понудената од страна на производителите, резултирајќи со пазарна рамнотежа на количината и цената. Покрај цената, моделот ги вклучува и другите фактори што влијаат на воспоставувањето на пазарната рамнотежа, опишувајќи го нивното влијание како *поместувања* на понудата и побарувачката.

Моделот на понуда и побарувачка е замислен да функционира точно во услови на совршена конкуренција, каде што влијанието на ниту еден учесник на пазарот не може значајно да ја промени цената или количината на пазарот. Друга претпоставка на моделот е дека цените им се познати на сите учесници на пазарот. Понудената количина од производителите како и побаруваната количина од потрошувачите зависи од пазарната цена на производот.

**Законот на понудата** гласи дека понудената количина е во врска со цената, односно во правопрпорционална врска: повисока цена - поголема понуда, и обратно: пониска цена - помала понуда.<sup>50</sup>

**Законот на побарувачката** е обратен, односно обратнопропорционален: повисока цена - помала побарувачка, или пониска цена - поголема побарувачка. Законите важат под претпоставка дека е исполнет принципот *ceteris paribus* („при други непроменети фактори“), односно промената е само во цената. Овие закони претставени графички ги отсликуваат кривата на побарувачката и кривата на понудата или претставени на ист графикон, односот меѓу понудата и побарувачката. Моделот на понудата и побарувачката покажува како се променуваат цените како резултат на рамнотежа помеѓу достапноста на производот (понуда) и волјата на оние со куповна моќ на различни цени (побарувачка). Графиконот покажува поместување на побарувачката во десно од  $P_{b1}$  до  $P_{b2}$  заедно со

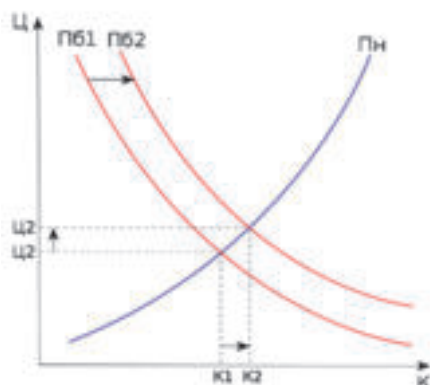


Слика 48. Клиенти, фабрика, понуди и логистика  
извор: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>50</sup> Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). *Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката*. - АНГ (мртва врска - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд



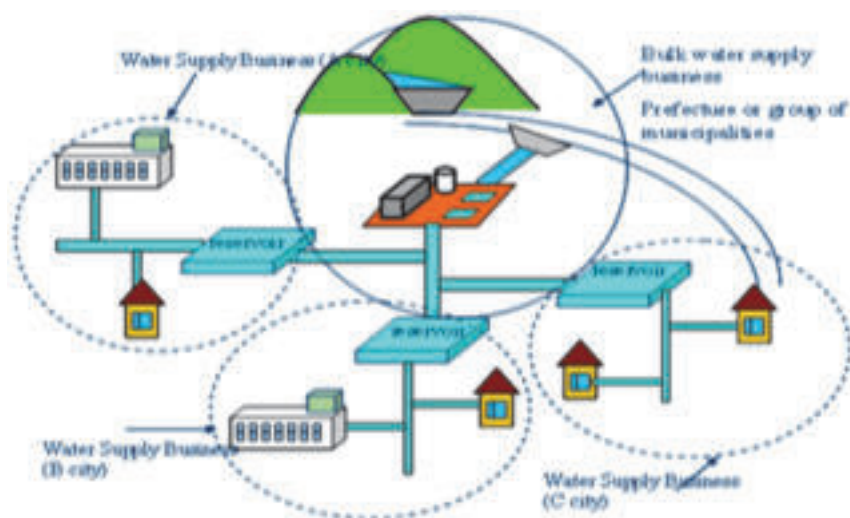
последично зголемување на цената и количината што се побарува, односно воспоставување нова пазарна рамнотежа (еквилибриум).



Слика 49. Модел на понуда и побарувачка  
извор: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Појтеклоито на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ (мртва врска) - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд. p. 39

## 3.1. Дефинирање на понуда и поместувања на крива на понуда

Понудата е количина на стоки и услуги којашто се понудува на пазарот од страна на производителите по соодветна цена. Распоредот на понудата, прикажан преку кривата на понудата, е врската којашто постои меѓу пазарната цена и количината на произведените добра. На краток рок, кога некои фактори се фиксни, позитивниот наклон го отсликува законот за опаѓачки приноси, кој гласи: со додавање *еден вид* дополнителни влезни единици во производството (влез), *ceteris paribus* (при други непроменети услови), ќе имаме сè помалку излезни единици, односно производи (извод или *аутпути*). На долг рок, кога нема фиксни влезни единици (инпути), позитивно наклонетата крива отсликува економии од обем. При промена на трошоците на производство за дадено ниво на извод, кривата на понудата се поместува во десно за намалени трошоци, и во лево за зголемени трошоци. На пример, доколку некој пронајде

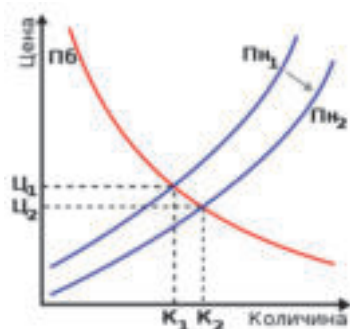


Слика 50. Реализација на понуда во бизнисот  
извор: [www.supply.pictures](http://www.supply.pictures)

подобар начин за производство на жито така што да се намали трошокот за производство на дадена количина на жито, во тој случај производителите ќе произведуваат повеќе жито по која било цена, односно кривата на понудата на жито ќе се помести во десно, односно доаѓа до зголемување на понудата. Ова зголемување предизвикува намалување на пазарната цена од  $c_1$  на  $c_2$ , додека пак пазарната количина се зголемува од  $K_1$  на  $K_2$ , поради поголемата побарувачка при новата пониска цена. При поместувањата на понудата, пазарната цена и пазарната количина се променуваат во спротивни насоки.

Обратното се случува кога има намалување на понудата, односно поместување во лево на кривата на понудата. На пример, ако пазарот е на пресекот на кривите  $P_1$  и  $P_2$  и кривата на понудата се помести во  $P_1$ , пазарната цена ќе се зголеми, а пазарната количина ќе се намали. Количината што се побарува по различните цени е непроменета, а промени има само во пазарната цена, количината, при што доаѓа до намалување на понудата.

Кога има поместувања во понудата или побарувачката, има четири можни промени. Поместување на побарувачката во десно или во лево, и поместување на понудата во десно или во лево.



Слика 51. Крива на понуда

извор: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Пошкелото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ (мртва врска) - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд. p. 40

Агрегативната понуда (AS) претставува однос меѓу општото ниво на цените и вкупното количество финални добра и услуги што секторот на претпријатијата може да го произведе и понуди. Со оглед на оваа дефиниција, агрегатната понуда упатува на производствените можности на општеството, односно на потенцијалниот бруто-домашен производ.

### 3.2. Понуда на крива на труд

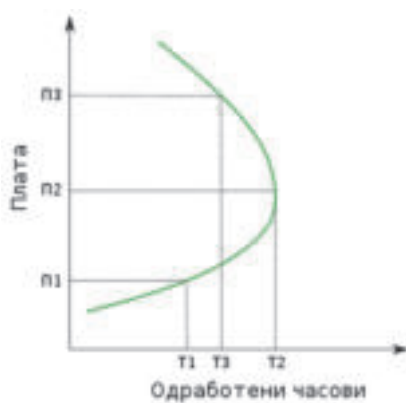
**Кривата на понуда на трудот** се покажува на сликата кога зголемувањето на платите ја зголемува понудата на работна сила до одредена точка ( $T_2$ ), над таа точка зголемувањето на платите резултира во намалување на понудата на работна сила.

За дадена фирма во услови на совршена конкуренција, профитот се максимизира со изедначување на маргиналниот трошок со цената, односно, на фирмата ѝ се исплати да го зголемува производството сè додека маргиналниот трошок не се изедначи со цената.

Понекогаш, кривите на понудата (*Supply curve*) не се само правопрпорционални. (на пр. кривата на понуда на труд, изразена во работни часови). Како што се зголемува платата на работникот, тој има желба да работи повеќе поради тоа што со работата ја зголемува маргиналната корисност од работењето, и опортунитетниот трошок од

неработењето. Но кога платата ќе достигне екстремно високо ниво, работникот ќе го почувствува законот за опаѓачка маргинална корисност. Големата сума пари што ја заработува, ги прави дополнителните пари од прекувремената работа незначајни, оттаму е демотивиран и понатаму да го зголемува своето работно време. Ако се зголемат цените на целиот сектор, тогаш понудата сепак ќе се зголеми поради преквалификацијата на работниците од пониско платените сектори. Зголемениот број на работници ќе компензира за фактот што секој произведува помалку. Обликот на кривата на понуда на трудот може да се забележи и при другите пазарни услови.

Невообичаена е и кривата на понудата на добрата и услугите од јавен интерес. Голем дел од трошоците за овие добра и услуги се фиксни, па оттаму понудата е константна (хоризонтална линија).



Слика 52. Крива на понуда на трудот  
извор: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992).  
Маршалови накрсни дијаграми и нивната  
употреба пред Алфред Маршал: Појекто на  
геометријата на понудата и побарувачката. -  
АНГ (мртва врска) - Scholar search). „Economic  
Review“. Централна банка на Ричмонд, p. 41

### 3.3. Дефинирање на побарувачка и крива на побарувачка

Под побарувачка се подразбира количина на стоки и услуги којашто се побарува на пазарот од страна на потрошувачите тоест купувачите на добра и услуги.

Се смета дека постои зголемување на побарувачката кога потрошувачите побаруваат поголема количина при непроменета цена. Зголемената побарувачка графички се прикажува како поместување на кривата на побарувачката во десно односно нагоре.<sup>51</sup> На секоја точка, односно при секоја цена се побарува поголема количина, како што е прикажано поместувањето на кривата од точката П<sub>1</sub> во точката П<sub>2</sub>. Ако дијаграмот претставува пазар на кафе, и кај луѓето се зголеми желбата за кафе, тоа ќе ја зголеми цената од Ц<sub>1</sub> на Ц<sub>2</sub> и количината од К<sub>1</sub> на К<sub>2</sub>. Движењето низ кривата на побарувачката се нарекува „промена на побаруваната количина“, додека пак поместувањето на кривата се нарекува „промена во побарувачката“. Во претходниот пример, има зголемување на побарувачката, што е причина за зголемување на количината (еквибриумот). Зголемувањето на побарувачката може да биде предизвикано од промената на вкусовите, зголемување на доходот итн.

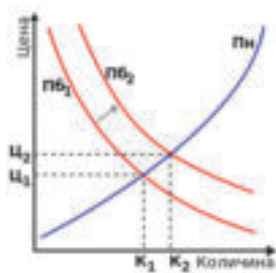
<sup>51</sup> Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ (мртва врска) - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд

Слика 53. Побарувачка на производи  
извор: [www.supply.pictures](http://www.supply.pictures)



Ако побарувачката се намали, се случува спротивното: кривата на побарувачка се поместува во лево, односно надолу. Ако моменталната побарувачка на едно добро е во точката  $Пб_2$  и се помести (во лево, односно се намали) во точката  $Пб_1$  тогаш цената и количината ќе се намалат. Кривата на понудата останува непроменета, односно понудената количина по соодветните цени е иста и пред и по поместувањето на побарувачката. Промената е во пазарната количина, цената и побарувачка. За секоја точка на кривата, односно по секоја цена се побарува поголема количина (кога има промена од точката  $Пб_1$  во точката  $Пб_2$ .)

Поместувањето на кривата на побарувачка во десно, односно нагоре, го променува пазарниот еквилибриум зголемувајќи ги и количината и цената продадени на пазарот.



Слика 54. Крива на побарувачка и поместување  
извор: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд. p. 42

Агрегатната побарувачка ни го покажува вкупното количество на финални добра и услуги коешто различните сектори на економијата се подготвени да го купат и да го потрошат при различни општи нивоа на цените. На ниво на вкупната економија финални добра и услуги побаруваат следните сектори: секторот на домаќинствата (С), секторот на претпријатијата (И), државниот сектор односно буџетот (G) и надворешно-трговскиот сектор (X-M). Значи, агрегатната побарувачка ја креираат претходно споменатите сектори:<sup>52</sup>

$$AD = C + I + G + (X - M)$$

<sup>52</sup> Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд

Секторот на домаќинствата троши најразновидни финални добра и услуги, како што се: храна, облека, станови, телевизори, автомобили итн. Деловниот сектор т.е секторот на претпријатијата троши најразлични видови инвестициски добра: фабрички хали, машини, опрема и сл. Државата преку буџетот се јавува како еден од најголемите потрошувачи на финални добра и услуги во економијата – од моливи и хартија, храна и облека за војската и полицијата до тенкови и подморници. Надворешно-трговскиот сектор го остварува извозот и увозот на различни добра и услуги (X - извоз, M - увоз). Како компонента на агрегатната побарувачка надворешно-трговскиот сектор најчесто се означува со терминот нето-извоз, кој може да биде позитивен (доколку извозот на земјата го надминува увозот) или негативен (доколку увозот на земјата го надминува извозот).

Слика 55. Побарувачка на пазар  
извор: [www.market.pictures](http://www.market.pictures)



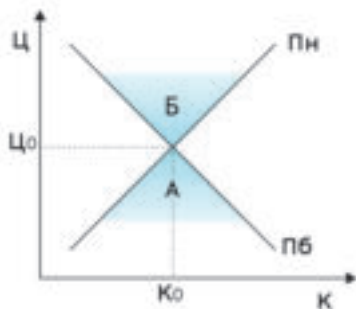
## 3.4. Урамнотежување на пазар

Урамнотежувањето на пазарот го дава пресекот на кривите на понудата (Пн) и побарувачка (Пб) и тие ги одредуваат пазарната цена ( $C_0$ ) и количина ( $K_0$ ).

Силите на понудата и побарувачката се соочуваат на пазарот и низ нивното заемно дејствување се формираат цените на добрата и услугите. Во еден момент понудата и побарувачката се урамнотежуваат, односно ги урамнотежуваат цените и количините на соодветно добро, а со тоа го урамнотежуваат и пазарот.

Пазарната рамнотежа се постигнува во точката каде што купувачите се подготвени по дадената цена да ги откупуваат сите понудени количини, а продавачите се подготвени по истата цена да ги продаваат сите произведени количини од сопственото добро.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). *Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката*. - АНГ (мртва врска - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд



Слика 56. Урамно иежување на пазар  
извор: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992).  
Маршалови накрсни дијаграми и нивна  
ујојреба пред Алфред Маршал: Појтеклојо на  
геометријата на понудата и побарувачката. -  
АНГ (мрива врска) - Scholar search). „Economic  
Review“. Централна банка на Ричмонд. p. 43

## 2. Фактори на побарувачка

Посебни симболи на факторите што ја условуваат побарувачката за доброто X се:<sup>54</sup>

- цената на доброто X ( $P_x$ )
- доходот на потрошувачите ( $Y$ )
- големината на пазарот ( $M$ )
- цената на добрата поврзани со тоа добро ( $P_r$ )
- вкусовите на потрошувачите ( $T$ )
- очекувањата на потрошувачите за движењето на цената во иднина ( $E$ )
- други релевантни фактори ( $O$ )

Можеме да кажеме дека побарувачката за доброто X,  $d_x$ , е функција на сите споменати фактори, односно:  $d_x = f(P_x, Y, M, P_r, T, E, O)$

- *Доходот на потрошувачите* - порастот на просечниот доход на потрошувачите ја зголемува побарувачката за секое добро и по секоја цена на доброто. Порастот на доходот на потрошувачот (да кажеме во рамките на едно домаќинство) може да биде резултат на дејството на поголем број фактори: пораст на платите на веќе вработените членови на домаќинството, вработување на членови на домаќинството кои дотогаш не работеле, појава на други извори на доход како што се: дивиденди од акции, камати од штедни влогови итн. Со поголем расположлив доход потрошувачите ќе купуваат поголема количина храна, облека, трајни потрошни добра и сл.
- *Големината на пазарот* - големината на пазарот и неговата апсорпциона моќ најчесто се мери преку бројот на населението и просечниот доход на населението. Македонија со 2 милиони жители и низок доход по глава на жител има мал пазар и пазар со ниска апсорпциона моќ. Од друга страна, речиси 60 милиони луѓе во Франција, кои располагаат и со далеку поголем доход по глава на жител, ќе купуваат многу повеќе од сите видови добра и услуги.
- *Цените на добрата поврзани со иста добро* - овде посебно се значајни промените на цените на добрата коишто се супститути на соодветното добро, како и цените на добрата кои се во комплементарен однос со соодветното добро. Добрата се супститути кога извршуваат иста функција, односно задоволуваат горе-долу иста потреба, поради што во потрошувачката се заемно заменливи - супститути за нафта е електрична енергија, за јагнешко месо е говедското месо, за путер е маргаринот

<sup>54</sup> Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007.

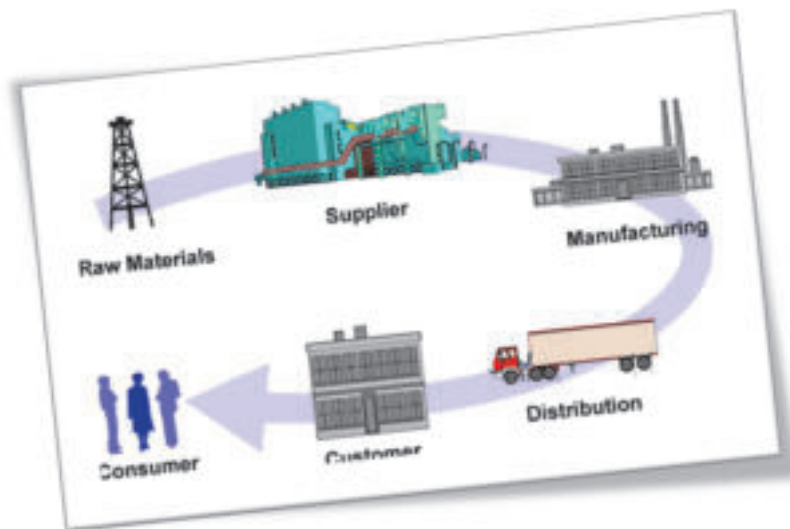
итн. Позначајно зголемување на цената на путерот ќе ги сврти потрошувачите кон поголемо користење на маргарин, што ќе предизвика пораст на побарувачката за маргарин. Според тоа, кај супститутите, порастот на цената на едно добро води кон пораст на побарувачката за друго добро. Добрата се комплементарни (заедно се дополнуваат) кога зголемувањето на потрошувачката на едното добро предизвикува зголемување на потрошувачката на другото добро. Типичен пример се автомобилите и бензинот. Порастот на потрошувачката на автомобили, детерминира пораст на потрошувачката на бензин. Поради тоа смалувањето на цената на бензинот ќе услови пораст на побарувачката за автомобили и обратно.

- *Вкусовите на потрошувачите* - вкусот и преференциите на потрошувачите се индивидуални и многу различни од еден до друг субјект. Едни луѓе преферираат, повеќе сакаат, модерни малолитражни автомобили, други големи и комотни автомобили, трети спортски и моќни машини. Вие ја претпочитате црвената боја, а вашиот брат или сестра зелената боја. Некои луѓе сакаат класично да се облекуваат, а други спортски. Покрај субјективно-психолошките елементи врз нашите вкусови силно влијание имаат и историските фактори, религиозните фактори, здравствените фактори, обичаите, традицијата итн. Некои религии, како што е случај со муслиманската религија, се противат на консумирањето на свинското месо, кравата во Индија е свето животно и не смее да се коле итн. Модерната медицина не препорачува претерано консумирање свинско месо и сугерира повеќе да се троши морската храна. Сето тоа влијае врз формирањето на нашите вкусови, а овие врз побарувачката на различните добра и услуги.
- *Очекувањата за движењето на цената на доброто во иднина* - ако потрошувачите очекуваат пораст на цените на одредено добро или услуга во иднина, расте актуелната, сегашната побарувачка за доброто или услугата. Ако очекуваме паѓање на цената на едно добро во иднина, намалува побарувачката за тоа добро сега - практично ќе дојде до одлагање на потрошувачката во иднина, кога истото добро ќе може да се купи по пониска цена.
- *Други релевантни фактори и посебни влијанија* - врз пазарната побарувачка за одредени добра и услуги влијаат и многу други фактори. На пример, лошото и врнежливо време ја зголемува побарувачката за чадори, обилните снежни врнежи ја зголемуваат побарувачката за скијачка опрема, добро организираниот јавен сообраќај во големите градови ја смалува побарувачката за автомобили и обратно.

Слика 57. Фактори кои делуваат при купување  
извор: [www. market.pictures](http://www.market.pictures)



Слика 58. Приказ на субјекти - фабрика, дистрибуција материјали и клиенти  
извор [www.market.pictures](http://www.market.pictures)



### 3. Фактори на понуда

Понудата е функција на дејството на поголем број фактори.<sup>55</sup>

- профитот на претпријатието (Pf)
- цената на доброто (Px)
- цената на другите фактори на производството - инпутите (Pi)
- технологијата (T)
- цената на другите добра што се во врска со доброто X (Pr)
- други релевантни фактори (O)

$$S_x = f ( P_f, P_x, P_i, P_r, T, O )$$

- *Профитноста* - претпријатијата произведуваат заради остварување на профит. Едно претпријатие ќе оствари профит само доколку неговиот вкупен приход е поголем од вкупните трошоци на производството. Според тоа претпријатието нема никогаш да произведува и нуди непрофитабилни производи - производи за кои мора да направи поголеми трошоци за производство од вкупниот приход што ќе го добие со нивната продажба. Во оваа смисла трошоците за производството на доброто X имаат решавачко влијание врз одлуката на претпријатието за големината на производството и понудата на соодветното добро.
- *Цената на доброто X* - од висината на цената на определено добро што претпријатијата го произведуваат и нудат ќе зависи големината на профитот што претпријатието ќе го оствари. Повисока цена дава можност за покривање на трошоците на производство и реализирање на поголем профит.
- *Цената на другите фактори на производството (инпутите)* - цената на инпутите што се користат како влезни елементи при производство на одделно добро како

<sup>55</sup> Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007.



што се суровините, енергијата, трудот и сл., влијаат врз висината на трошоците на производството на определен производ.

- *Технологијата* - од карактерот на технологијата во голема мера зависат и трошоците на производството. Секое позначајно унапредување на технологиите води кон намалување на производствените трошоци.
- *Цената на другите добра штио се во врска со доброт X* - овде повторно се многу значајни цените на супститутите. Да претпоставиме дека една автомобилска корпорација има подеднакво добри производствени можности за производство на лесни автомобили и тешки возила - камиони и автобуси. Доколку во меѓувреме дојде до позначаен пораст на пазарната цена на тешките возила, корпорацијата значаен дел од своите ресурси кои до тогаш ги употребувала за производство на лесни автомобили ќе ги пренасочи за производство на тешки возила. Ваквата реакција на корпорацијата е нормална бидејќи со повисоки цени производството на тешки возила ќе биде попрофитабилно.
- *Други релевантни фактори* - многу други фактори во практика можат да дејствуваат врз производствената одлука на претпријатието да ја зголеми или намали понудата на определени производи. Меѓу нив посебно значајни се очекувањата за промените на цената во иднината и мерките и инструментите на економската политика во земјата.



Слика 59. Фактори кои делуваат на понудата при купување  
извор: [www. market.pictures](http://www.market.pictures)

## 4. Цени

Секој производ или услуга што се нуди на пазарот, покрај другите карактеристики, има и цена. Цената претставува сума на пари (или други нешта) што ги плаќаме за она што го добиваме.<sup>56</sup>

Луѓето и бизнисите нудат стоки и услуги само ако им бидат платени трошоците што ги направиле за производството. Трошоците направени за производство на стоките и услугите, бизнисите и луѓето ги искажуваат преку цените на производите и услугите. Така

<sup>56</sup> Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). *Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката*. - АНГ (мртва врска - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд

цените обезбедуваат информации што им помагаат на производителите и потрошувачите да донесуваат одлуки.

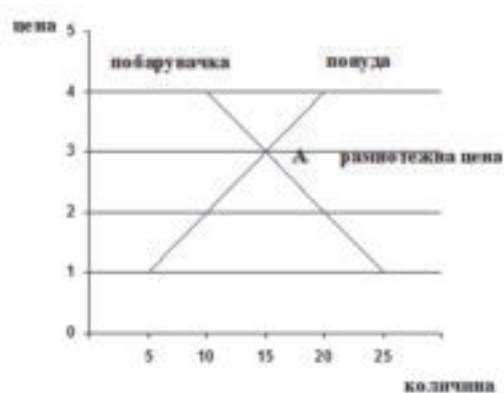
Високите цени, на пример, ги поттикнуваат потрошувачите да ги намалат набавките или да најдат замени, додека производителите ги поттикнуваат за зголемување на производството. Ниските цени имаат спротивно влијание.



Слика 60. Добра цена  
извор: [www.price.pictures](http://www.price.pictures)

Во таа смисла, споменавме дека, на пример: ако цената на бензинот расте, потрошувачите ќе го купуваат помалку. Нафтените компании пак сакаат да продаваат повеќе бензин ако неговата цена расте. Додека повисоката цена влијае врз продавачите да сакаат и да се трудат да продаваат повеќе, таа влијае спротивно врз купувачите (да сакаат да купат помалку).

Тогаш веројатно изгледа дека купувачите и продавачите нема да се усогласат околу количеството бензин што сакаат да го купат и да го продадат. Но, во реалноста има една цена по која продавачите сакаат да продаваат исто толку, колку што купувачите сакаат да купат. Тоа е цената каде што кривите на понудата и побарувачката се сечат (точката каде што понудата за определен производ се изедначува со неговата побарувачка на пазарот).



Слика 61. Рамнотежна цена  
извор: Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337961-6

Оваа точка економистите ја нарекуваат рамнотежна цена (цена за расчистување на пазарот) - цена при која понудата и побарувачката на определен производ се еднакви (на сликата, тоа е цената 3 \$, точка А)

При секоја друга цена се нарушува рамнотежата на пазарот, па велиме постои недостиг или вишок за дадениот производ на пазарот.

**Недостиг** се јавува кога купувачите сакаат да купат повеќе отколку што продавачите сакаат да продадат (побарувачката е поголема од понудата). Во такви услови, бидејќи постои конкуренција меѓу купувачите, цената се движи нагоре кон рамнотежното ниво.

**Вишок** се јавува кога продавачите сакаат да продадат повеќе отколку купувачите што сакаат да купат (понудата е поголема од побарувачката). Во тој случај, конкуренцијата меѓу продавачите ги турка цените надолу до нивните рамнотежни нивоа.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007. (англиски)

Кога се купуваат стоките и услугите на пазарот се плаќаат нивните цени. Цената се изразува нумерички, во одредена валута (денари, евра, долари и др.). На пример, една книга чини 150 денари. Едноставно кажано, цената претставува сума пари што купувачите ја плаќаат за да го добијат она што го бараат (купуваат).



Слика 62. Ценаџа е во право  
извор: [www.price.pictures](http://www.price.pictures)

Цените ја олеснуваат размената, овозможувајќи им на стоките и услугите сопствената вредност да ја изразат во пари. Затоа, економистите најчесто цената ја дефинираат како паричен израз на вредноста.

## 5. Дефинирање трошоци и видови

Трошоците претставуваат искажано во пари трошење на машините, алатите, опремата, сировините, потоа енергијата, добиените услуги од други бизниси, како и трудот на работниците кои се ангажирани во процесот на производството. Тоа е вкупното трошење направено за извршување на производството, т.е. за да се добие производот или услугата. Според тоа, сите трошоци направени во текот на произведувањето на производот или давањето на услугата, заедно со трошоците за транспортот ја прават т.н. цена на чинење на производите и услугите. Значи, цената на чинење ја сочинуваат, покрај направените трошоци на елементите во процесот на производството, и сите други расходи и издатоци за нормално одвивање на бизнис активностa.<sup>58</sup>

### Видови трошоци

- фиксни трошоци
  - вкупни фиксни трошоци
  - просечни фиксни трошоци
- варијабилни трошоци
  - вкупни варијабилни трошоци
  - просечни варијабилни трошоци
    - пропорционални
    - прогресивни
    - дегресивни
- вкупни трошоци
- Маргинални трошоци
- Други поделби на трошоци



Слика 63. Намалувања на трошок  
извор: [www.cost.pictures](http://www.cost.pictures)

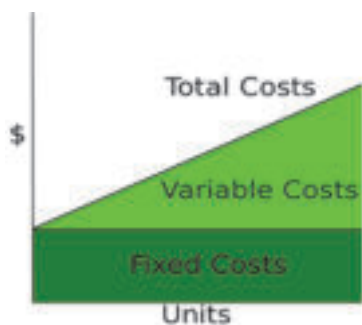
<sup>58</sup> Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). *Managerial Accounting* (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337961-6

**Фиксни трошоци.** Основна карактеристика на фиксните трошоци е нивната независност од промените во обемот на производството. Без разлика дали производството расте или се намалува, фиксните трошоци во нивниот вкупен износ остануваат исти. Тие постојат дури и кога претпријатието не работи. Во оваа категорија трошоци се вбројуваат: амортизација, трошоците на средствата за работа, одржување, закупнини, трошоци за осигурување, истражување и развој и сл. Сите овие трошоци остануваат непроменети во вкупниот износ без оглед на промените на обемот на производството<sup>59</sup>. Фиксните трошоци уште се нарекуваат и „трошоци на капацитетот”. Кога ќе се поделат износот на вкупните фиксни трошоци со количината на произведените производи се добиваат просечни фиксни трошоци. Просечните фиксни трошоци се пресметуваат според следната формула:

$$\text{ПФТ} = \frac{\text{ВФТ}}{\text{ОП}}$$

ПФТ - просечни фиксни трошоци  
ВФТ - вкупни фиксни трошоци  
ОП - обем на производство

**Варијабилни трошоци** - Варијабилните трошоци се оние коишто во целост се зависни од степенот на ангажираност на капацитетот, односно од обемот на производство. Тие во својот вкупен износ растат со порастот на обемот на производството, а се намалуваат со намалувањето на обемот на производството. Овие трошоци исклучиво се врзани со движењата на степенот на вработеност на капацитетите. Вкупните варијабилни трошоци се однесуваат на целокупниот обем на работењето, а просечните варијабилни трошоци се трошоци по единица производ.



Слика 64. Варијабилни и фиксни трошоци  
извор: [www.cost.pictures](http://www.cost.pictures)

Тие се добиваат кога вкупните варијабилни трошоци ќе се поделат со производствените производи. Според начинот на нивното реагирање во однос на промените на обемот на производството, варијабилните трошоци може да бидат пропорционални, дегресивни и прогресивни.

Кога варијабилните трошоци ќе се поделат со количината на производните стоки или услуги се добиваат просечни варијабилни трошоци.

$$\text{ПВТ} = \frac{\text{ВВТ}}{\text{ОП}}$$

ПВТ - просечни варијабилни трошоци  
ВВТ - вкупни варијабилни трошоци  
ОП - обем на производство

**Пропорционални** се оние трошоци што пропорционално се менуваат со промените во обемот на производството. Секое зголемување на производството значи пропорционално зголемување на трошоците и обратно. Секое намалување на обемот на производството доведува до пропорционално намалување на трошоците

<sup>59</sup> Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). *Managerial Accounting* (13 издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337961-6

*Прогресивни* трошоци се такви трошоци коишто се зголемуваат побрзо од зголемувањето на производството. Ако на пример, степенот на ангажираноста на капацитетот, односно обемот на производството се зголеми за 20%, овие трошоци ќе се зголемат за 25%. Прогресивните трошоци по единица производ прогресивно се зголемуваат.

Слика 65. Помалку трошоци повеќе пари  
извор: [www.cost.pictures](http://www.cost.pictures)



*Дегресивни* трошоци се такви трошоци коишто се зголемуваат побавно во однос на зголемувањето на обемот на производството. На пример, ако производството се зголеми за 20% овие трошоци ќе се зголемат за 15%. Дегресивните трошоци по единица производ се намалуваат со зголемувањето на ангажираноста на капацитетот

Збирот меѓу фиксните и варијабилните трошоци ги дава вкупните трошоци што се создаваат во бизнисот.

Просечните вкупни трошоци ќе се добијат кога вкупните трошоци ќе ги ставите во однос со бројот на произведените парчиња или извршените услуги. На тој начин може да се дознае колку вкупно трошоци отпаѓаат на единица производ.

Маргиналните трошоци претставуваат една од најзначајните економски категории, бидејќи со нивна помош сопствениците на бизнисите можат да ја определат големината, односно обемот на бизнис активност. Маргиналниот или граничниот, како уште што се нарекува, претставува дополнителниот трошок што се појавува, како неопходен издаток за производство на секоја дополнително произведена единица производ.<sup>60</sup>

Маргиналните трошоци ја покажуваат разликата меѓу вкупните трошоци при промена на обемот на производството.

*Трошоциите претставуваат еден од најбитните показатели за успешноста на бизнисот и се значајна економска категорија којашто најдиректно е поврзана со посвоението и работењето на секоја компанија.*

Слика 66. Трошоци  
извор: [www.cost.pictures](http://www.cost.pictures)



<sup>60</sup> "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. — ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list.

## 6. Управување со време



Слика 67. Менаџмент со време  
извор: [www.timemanagement.pictures](http://www.timemanagement.pictures)

Без разлика дали сме менаџер, продажна личност, административен асистент или пак извршител, времето е наше највредно средство. Менаџментот на управување со време ќе ни овозможи да ги подобриме нашите вештини за управување со времето, како и да научиме да воспоставуваме приоритет на задачите и активностите, да ги елиминираме непотребните активности, како и поефективно да управуваме со нашето лично и работно време. Потребно е да се совладаат вештини за управување со времето, техники на времено делегирање и примена на вештините за управување со време со цел ефикасно управување со времето и животот и да ги идентификуваме главните пречки за ефективно менаџирање на времето во нашата дневна улога - да ја

промениме природата на менаџментот со време и различните алатки, техники и концепти за менаџирање со времето и со нивна помош да изградиме ефективен процес на менаџирање со времето кој ќе ја зголеми нашата продуктивност и ќе го намали стресот.<sup>61</sup> Правилното управување со времето претставува клуч на задоволство во професионалниот и личен живот. За да можеме да ги исполниме сите задачи и барања кои се поставуваат пред нас во даден временски период, потребно е да разбереме како да ги поставиме приоритетите и да управуваме со своето време врз основа на нив, со цел да постигнеме повеќе во краток временски период и вистински да станеме сопственик на нашето време! Обичните луѓе размислуваат за трошење на времето. Големите луѓе размислуваат за искористување на времето!

**Преку менаџментот на време ќе се научите на:**<sup>62</sup>

- Темпирање на времето
- Митови за менаџирањето на времето
- Приоритизирање
- Одложување - крадец на времето
- Запознавање со ефикасен систем за Time Management
- Приоритизирање и ефикасно искористување на расположливото време
- Справување со Time Leaks и одложувања
- Совладување на алатките за ефективен Time Management
- Зголемување на личната продуктивност

<sup>61</sup> "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. – ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list.

<sup>62</sup> Morgenstern, Julie (2004). *Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule—and Your Life* (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. p. 285. ISBN 0-8050-7590-9.

Управувањето со времето е чин или процес на планирање и остварување свесна контрола врз износот на времето поминато на конкретни активности, особено за зголемување на ефективност, ефикасност или продуктивноста.



Слика 68. Активности во време  
извор: [www.timemanagment.pictures](http://www.timemanagment.pictures)

## 7. Управување со човечки ресурси

Стратегијата за управување со човечките ресурси треба да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси гледаат да го постигнат ова преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето иден успех и опстанок. За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на задачата на човечките ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид федералните, државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.<sup>63</sup> Управувањето на развојот на човечките ресурси е начин на работа за експанзија на човечкиот капитал во рамки на организацијата или (во современите пристапи) во општината, регионот или нацијата. Развојот на човечките ресурси е комбинација од тренирање и образование, во поширок контекст на соодветни здравствени полиси и полиси на вработување кои го обезбедуваат постојаното подобрување и раст на индивидуата, организацијата и национална потполност на човечките ресурси<sup>64</sup>. Адам Смит тврди дека „Капацитетот на индивидуите зависи од нивниот пристап до образование“. Развојот на човечките ресурси е средство коешто го води процесот низ тренирање и учење во широка поттикнувачка околина. Развојот на човечките ресурси не е финален продукт, но е серија од организирани процеси „со специфична научна цел“. (Надлер,1984)

<sup>63</sup> H. T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009

<sup>64</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004, p. 41

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем што има пет главни компоненти: регрутирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.

Анализата на работно место е втората важна активност што менаџерите треба да ја преземат пред регрутирањето и селекцијата. Анализата на работни места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавањето, вештините и способностите потребни за извршување на работно место (спецификации на работно место). За секое работно место во организацијата, потребно е да се направи анализа на работни места. Анализата на работни места може да се направи на неколку начини, вклучувајќи го набљудувањето на вработените додека ја извршуваат работата или интервјуирање. Често, менаџерите се потпираат врз прашалници пополнети од вработените и нивните менаџери. Прашалниците содржат прашања за нивните вештини и способности неопходни за извршување на работата, работните задачи и времето потребно за нивно извршување, одговорностите, супервизорските активности, опремата што се користи, подготовката на извештаи и донесени одлуки.

Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човечките ресурси и анализите на работни места за сите работни места во една организација, тие ќе ги знаат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да ги пополнат.

Слика 69. Човечки ресурси  
извор: [www.humanresource.pictures](http://www.humanresource.pictures)





## П р а ш а њ а

1. **Како** се дефинира понудата?
2. **Што** е индивидуална понуда?
3. **Нацртајте** ја кривата на понуда.
4. **Дефинирајте** вкупна понуда.
5. **Како** се дефинира побарувачката?
6. **Прикажете** ја кривата на побарувачката?
7. **На што** се должи цената?
8. **Како** доаѓа до урамнотежување на пазарот?
9. **Како** се дефинираат трошоците?
10. **Кои** видови трошоци ги познавате?

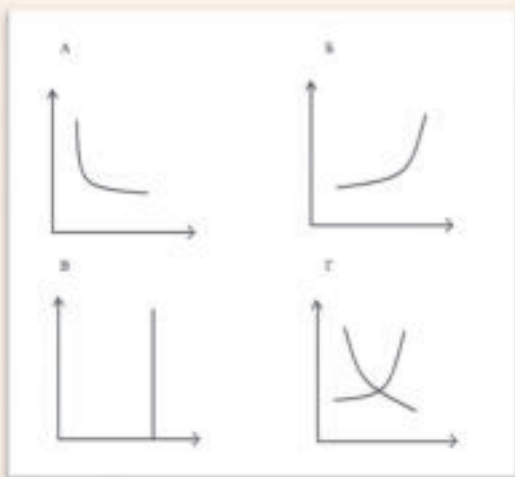


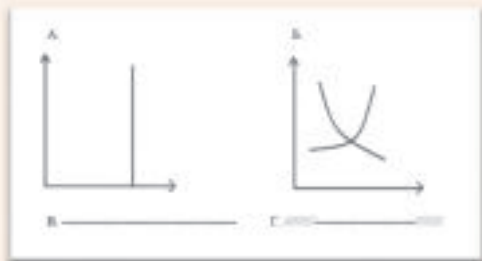
## В е ж б и 1



Заокружи кој од понудените одговори е точен.

1. **Анализирај кои економски фактори постојат секогаш и од кои економски фактори зависи индивидуалната понуда на доброто  $x$  за на пазарот да се аутпутира побарувачка за него?**
  - А. Профит, цена на доброто, цена на други фактори на производство, технологијата, цената на другите добра поврзани со него и други релевантни фактори.
  - Б. Профит, цена на доброто, рента, камата, побарувачка, понуда, пазар, лидерска конкуренција.
  - В. Профит, трошоци, добивка, рента, други релевантни фактори, цена на доброто и цена на капитал.
  - Г. Рента, профит на претпријатието, цена на доброто, технологија, и други релевантни фактори - камата.
  
2. **Кога произведувате за домашен и меѓународен пазар, преку што ќе ја поткрепите економската практика за урамнотежување на понудата и побарувачката на вашето производство?**
  - А. Чистење на пазарот.
  - Б. Поголема побарувачка од понуда.
  - В. Помала побарувачка од понуда.
  - Г. Побарувачка и понуда доведени на рамниште.
  
3. **Процени како се движи кривата на индивидуалната побарувачка за доброто  $x$  како однос меѓу количеството и цената!**





4. Прогности која е нееластична крива на побарувачка!

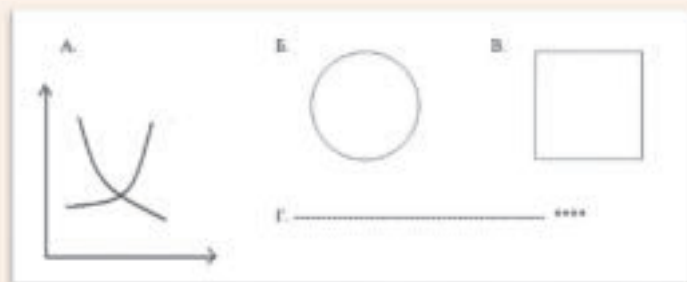
5. Која крива илустрира урамнотежување на пазарите на понудувачите и потрошувачите?

6. На пазарот се произведува

леб, млеко масло, сол и шеќер и населението ги користи за своите потреби. Кои од наведените производи ја условуваат побарувачката?

А. Цената на добрата што се поврзани со тоа добро.

Б. Остварениот профит. В. Цената на инпутите. Г. Модерната технологија.



7. Претпријатието „Вардар мебел“, при својата работа, се среќава со остварени маргинални трошоци. Определете како се применуваат тие во практиката?

А. Дополнителни трошоци за една дополнителна единица аутпут.

Б. Просечни трошоци на дополнителна единица аутпут.

В. Вкупни трошоци на ниво на аутпут.

Г. Дополнителни трошоци на ниво на кршлив аутпут.



8. Мара во својата фирма произведува капи. Нејзиното претпријатие прави трошоци за материјали, средства, плати за вработените и други потребни средства за да произведе прифатлив производ на пазарот. Одреди со кои трошоци се среќава претпријатието на Мара?

А. Парични издатоци.

Б. Просечни расходи.

В. Дополнителни расходи.

Г. Опортунитетен трошок.

9. Колку изнесува профитот на претпријатието, ако вкупните трошоци се 10 000 единици; маргиналните трошоци се 5000 единици; наемнините 2000 единици; вкупниот приход 15 000 единици?

А. 5000.

Б. 4000.

В. 7000.

Г. 15 000.

10. Управувањето на менаџмент со време опфаќа:

А. Рационализација со време

Б. Темпирање на место

В. Работа на терен

Г. Изгубена активност

## В е ж б и 2



1. Претпријатието, при својата работа, се среќава со остварени маргинални трошоци. Определете како менаџерите се справуваат во реалноста со нив.
  - А. Ги земаат предвид дополнителните трошоци за една дополнителна единица аутпут.
  - Б. Ги пресметуваат просечните трошоци на дополнителна единица аутпут.
  - В. Ги прилагодуваат вкупните трошоци на ниво на аутпут.
  - Г. Ги делат дополнителните трошоци на ниво на кршлив аутпут.
  
2. Вработениот во една компанија за нафта прави анализи, пресметки и калкулации. Определете кои почетни варијабилни трошоци ги предвидува вработениот во пресметките.
  - А. Материјали, енергија и плати на работници.
  - Б. Закупнина на згради, материјали и енергија.
  - В. Камати, долгорочен кредит, материјали и енергија.
  - Г. Енергија, плати на работници и закупнина на згради.
  
3. Одговорете на кој начин се определуваат просечните трошоци.
  - А. делење на вкупните трошоци и вкупниот број на аутпути.
  - Б. делење на вкупниот број производи со нивната цена.
  - В. множење на единица производ и неговата цена.
  - Г. множење на вкупните количества производи со нивната цена.



4. Во една фирма се произведуваат капи. Таму се прават трошоци за материјали, средства, плати за вработените и други потребни средства за да се произведе прифатлив производ на пазарот. Одредете со кои трошоци се среќава претпријатието?
  - А. Парични издатоци.
  - Б. Просечни расходи.
  - В. Дополнителни расходи.
  - Г. Опортунитетен трошок.



**5.** Пресметајте го приходот – добивката на претпријатието, ако се произведени вкупно 3.500 парчиња чанти, а продажната цена изнесува 100.000,00 денари под претпоставка дека се продадени сите производи.

А. 3.500.000,00.

Б. 3,5.

В. 4.500,00.

Г. 250.000,00

**6.** Синџирот маркети констатирал дека работат со загуба откако се утврдило дека трошокот за еден производ е 150, а цената 140 парични единици. Определете што треба да се направи за да се подобри рентабилноста.

А. Да се намалат трошоците.

Б. Да се зголемат трошоците.

В. Трошоците да останат исти.

Г. Да се намалат расходите.

**7.** Во млекарница било планирано да се произведат и продадат 10.000 литри млеко за 10 денари по литар. Но, тоа не се реализирало, бидејќи фабриката го продала млекото за 9 денари за 1 литар. Проценете колку изнесува загубата.

А. 10.000,00 денари.

Б. 20.000,00 денари.

В. 30.000,00 денари.

Г. 40.000,00 денари.

**8.** Во фабрика за чевли раководството утврдило дека 2014 година е намален профитот. Определете која може да биде една од причините за намалувањето.

А. Зголемувањето на трошоците.

Б. Порастот на продажбата.

В. Намалувањето на бројот на вработени.

Г. Намалувањето на даноците кон државата.



9. Определете колку ќе изнесува граничниот трошок, ако за производство на 100 производи е потребно да се направат вкупни трошоци во износ од 200 парични единици, а за производство на 101 производ се потребни вкупно трошоци од 210 парични единици.

A. 10.            Б. 20.            В. 30.            Г. 5.

10. Еден млад човек не основа свое претпријатие туку купува веќе постојно на пазарот кој активно работи на проширување на својот бизнис со иновации. Кои предности ги користи тој при купување на постојно претпријатие?

- A. Добивање во време, се намалува напорот и тензиите и бизнисот се купува по пониска цена.  
 Б. Користење дух и лиценци и бизнисот се купува преку „плафонирана“ цена.  
 В. Поголем напор и проблеми.  
 Г. Поголеми пречки и повеќе средства.



11. Обележи го точниот одговор

Обележете кои се фиксните трошоци претставени во табелата.

Трошоци за амортизација	Трошоци за осигурување
Трошоци за закуп	Трошоци за камата
Трошоци за работна рака	Транспортни трошоци

12. Кои трошоци се потребни за продажната цена да ги покрие фиксните трошоци: (обележете)

Фиксните трошоци	Вкупните трошоци
Трошоците на капиталот	Стварните трошоци
Варијабилните трошоци	Плански трошоци



13. За кои од наведените производи побарувачката е најнееластична?

A. сол            Б. чоколадо            В. персонален компјутер            Г. брокула

14. Ако цената на водата порасне,

- A. побарувачката ќе се зголеми            Б. побарувачката ќе се намали  
 В. побарувачката ќе остане иста            Г. ниту едно од наведеното

15. Кога нешто е произведено, секогаш има

A. купувач            Б. трошок            В. профит            Г. понуда

## п р и м е р и



### ПРИМЕР 1

#### Макроекономска рамнотежа

Со анализа на кривите на агрегатната понуда и побарувачка можеме да изнајдеме рамнотежни вредности на цените и количините, односно реален БДП и ниво на цените кои би ги задоволиле и купувачите и продавачите.

Ако кривата на агрегатната понуда и кривата на агрегатната побарувачка ги употребиме заедно можеме да ја прикажеме состојбата на макроекономска рамнотежа.

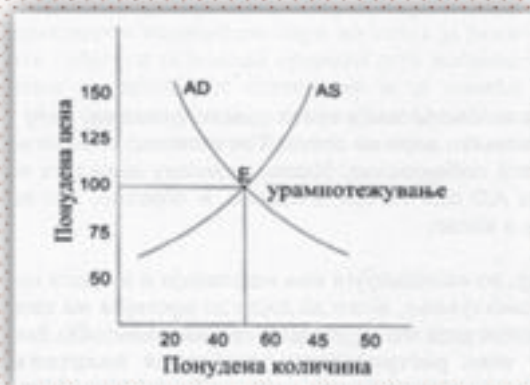
Точката на сечење на кривите на AD и AS, односно кога фактички одделните сектори на потрошувачка, како купувачи, при одредено општо ниво на цени ја бараат истата онаа количина на агрегатен аутпут која секторот на претпријатијата „Алкалоид“ е подготвен да ја понуди при исто општо ниво на цени, е точката E (еквистриум).

Оваа макроекономска рамнотежа, како еквистриум E, можеме да ја прикажеме на следниов начин за претпријатието „Алкалоид“:



#### Прашања за рефлексива на примерот

- Определете каква е макроекономската рамнотежа?
- Кои се фактори или пречки коишто може да ја нарушат?
- Дали рамнотежата ќе се воспостави на пониско или повисоко ниво?



## ПРИМЕР 2

Претпријатието АД „Макпетрол“ од Скопје прави трошоци во своето работење. „Макпетрол“ е врвна конкурентна компанија во Македонија којашто работи со деривати и горива.

Таа има распространето широк синџир на бензински високо модернизирани пумпи во Македонија. Трошоците што ги прави се фиксни и варијабилни за конкретниов пример.

## Варијабилни трошоци

Вид трошок	Вредност
Трошоци на суровини	2.325.000,00
Трошоци на набавување	305.000,00
Трошоци на амбалажа	132.000,00
Вкупно	2.762.000,00

## Фиксни трошоци

Вид трошок	Вредност
Трошоци на плати	243.000,00
Амортизација	132.000,00
Инвестициско одржување	67.000,00
Трошоци на енергија	16.000,00
Трошоци на осигурување	10.000,00
Трошоци за маркетинг	120.000,00
Трошоци на платен промет	37.000,00
Трошоци на даноци и такси	8.000,00
Останати трошоци	60.000,00
Камата	58.000,00
Вкупни фиксни трошоци	751.0



## Прашања за рефлексива во примерот

- Кои трошоци треба АД „Макпетрол“ да се стреми да ги намалува?
- Кој вид ставка од варијабилен трошок може да се намали?
- Кој вид ставка од фиксен трошок може да се намали?
- Што би допринело за намалувањето на трошоци на „Макпетрол“?



## Литература

1. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004
2. Forster, Mark (2006-07-20). Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management. Hodder & Stoughton Religious. p. 224. ISBN 0-340-90912-9
3. Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337
4. H. T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009
5. Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд
6. Kibbe, Matthew B. „Минимална плата - АНГ“. Cato Institute. конс. 9 февруари 2007
7. Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007 (англиски)
8. Morgenstern, Julie (2004). Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule—and Your Life (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. p. 285. ISBN 0-8050-7590-9
9. Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X
10. "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. – ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list
11. Таки Фити, "Економија" (Трето издание ), Скопје, 2010, стр. 43

*Џим Рон*

*генерал Џорџ Патон*

Неколкумината кои прават предизвикуваат завист  
кај многумината кои само гледаат.

Успехот е во тоа колку високо ќе се одбиете  
откако сте го допреле дното.



**ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА**

- Ефективна комуникација
- Етика во комуникацијата
- Невербална комуникација
- Вербална комуникација
- Комуникација преку интернет
- Деловна комуникација

Комуникација

Вербална  
комуникација

Невербална  
комуникација

Извештај

Деловна  
комуникација

Системи на  
комуникација

Деловно писмо

Социјални медиуми

# ТЕМА 5



ПОИМНИК



## 1. Ефективна комуникација

Уште од најрана возраст (2 - 3 години), ние почнуваме активно да комуницираме. И пред тоа комуницираме, но повеќе невербално, телесно. Бидејќи цел живот ние поминуваме во комуникација со луѓето околу нас, зборуваме, слушаме, прашуваме, коментираме итн., ние веруваме дека сме одлични комуникатори. Но, вистината е дека генерално ние сме многу лоши во комуникацијата т.е. ефективната комуникација.

Ако ја погледнеме дефиницијата за ефективна комуникација, ќе забележиме дека тоа е процес каде што пораката се прима и се разбира од страна на примачот, онака како што испраќачот имал намера да ја испрати.

На прв поглед, оваа дефиниција изгледа многу едноставна, а сепак во практиката многу тешко спроведлива. Да знаевме да комуницираме и да ја употребувавме правилно и целосно оваа дефиниција, тогаш сигурно немаше да има толку недоразбирања, војни, немири, растурени бракови, пријателства и деловни односи.

Една од најголемите причини за тоа е што ние сите сме многу лоши СЛУШАТЕЛИ. Го имаме изгубено чувството за слушање (**активно слушање**). Иако 60% од времето поминуваме во слушање, до нас допираат само 25%.<sup>65</sup> Има повеќе објаснувања зошто се случува тоа. Некои од нив се надворешни влијанија.

Светот станува сè побучен, и похаотичен. Сите се трудат да го привлечат нашето внимание (медиумите, производителите, околината) преку илјадници информации, знаци и звуци. Нас ни е многу тешко да расудиме кои информации треба, а кои не треба да ги слушаме. Исто така, технологијата нè направи многу мрзеливи, наместо да слушаме ние „снимаме“. Други се поврзани со нашиот умствен капацитет.

Мозокот може да испроцесуира 1000 зборови во минута, додека, пак, устата да каже 100.<sup>66</sup> Тоа значи дека зборовите се „туркаат да излезат надвор“ (како на стадион), и

затоа ни е потешко да слушаме отколку да зборуваме. Но, какви и да се надворешните бариери и пречки што ни пречат во слушањето, сепак најважни сме ние самите и за тоа колку работиме на подобрување на нашето свесно слушање!?



Слика 70. Ефективна комуникација  
извор: [www.effective.communication.pictures](http://www.effective.communication.pictures)

<sup>65</sup> Nick. Sacheez, Communication Procces , 2006, Oxford p. 52

<sup>66</sup> Gerard Nirnererg „Veftini na pregovarawe“ 2000 god., стр. 89

## Свесно слушање = Разбирање = Учење

Во кои ситуации најчесто се наоѓате кога комуницирате?!

- **Најлош пристап:** некој зборува, а вие му се уфрлате во збор (за жал најчест пример на комуникација). Една моја другарка вели, ние денес не разговараме за да се разбереме, ние дебатираме и се убедуваме во нашите ставови.
- **Куртоазен пристап:** некој зборува, а вие едвај чекате да заврши, а потоа веднаш го кажувате вашиот став или мисла. Мозокот нема време да ги испроцесира информациите од вашиот соговорник и да даде одговор. Вие само културно го чекате соговорникот да заврши, а потоа си кажувате што имате да кажете.
- **Активно (свесно) слушање:** кога некој зборува, вие слушате, активно учествувате во разговорот со гестикации, прашувате дополнително за темата, ги примате информациите, процесирате и давате одговор. Кога последен пат вака сте комуницирали?!

Активното слушање се вежба. Ние постојано треба да работиме на неговото подобрување. Во прилог може да најдете некои техники и алатки што можете да ги користите, а со цел да ја развиете вашата способност за активно слушање:<sup>67</sup>

- **Намера** – намерата е многу важна во слушањето. Имајте намера да слушате.
- **Свесно слушање** – прво мора да сфатиме дека не е исто „слушање“ и „свесно слушање“. Свесното слушање не е лесно и бара концентрација. Третирајте го слушањето како ментален предизвик.
- **Емпатија** – со развој на сочувството, се јакне и капацитетот на слушање. Вистински ве интересира што зборуваат другите и сакате да ги слушнете за да ги разберете.
- **Престанете да зборувате** – вежбајте молчење. Најдоброто правило за почеток на процесот на учење е „свесно слушање“.
- **Прашувајте** – не претпоставувајте. Прашајте! Не се срамете да прашате, ако нешто не ви е јасно. Од претпоставките почнуваат сите зафрканции понатаму.
- **Одржувај контакт со очи со оној кој зборува** – тоа ќе ви даде убава комуникациска позиција и ќе му даде на соговорникот претстава дека вие се интересирате за разговорот.

Слика 71. Слика 72. Ефективна комуникација  
извор: [www.effective.communication.pictures](http://www.effective.communication.pictures)



<sup>67</sup> Nick. Sacheez, Communication Procces, 2006, Oxford, p. 53



## 2. Етика во комуникацијата

Етиката ги поставува стандардите за тоа што е добро или лошо во водењето и во одлучувањето. Етиката се справува со внатрешните вредности што се дел од организациската култура и ги обликува одлуките вклучувајќи ја социјалната одговорност со почит кон надворешната околина. Денес, етиката е важен дел од секоја компанија, за успешна примена на етиката во секојдневното работење се формираат оддели за деловна етика. Етиката е присутна во ситуации во кои активност на личноста или организација може да ги загрози другите. Етиката може подобро да се разбере кога ќе се спореди со однесувањата раководени од законот и слободата.<sup>68</sup> Човековото однесување може да се стави во три категории: област на кодифициран закон (законски стандард), област на етика (социјален стандард) и област на слободен избор (личен стандард). При планирање на комуницирање во организацијата со етика мора да се тргне од тоа што работи таа, кои сè вредности, принципи, и процедури што треба да се постигнат и да се спроведат за да можат да се остварат визиите и мисијата на претпријатието.

Слика 73. Деловна етика  
извор: [www.ethics.pictures](http://www.ethics.pictures)



Во бизнисот се потребни луѓе кои можат на јавноста ефективно да ѝ ја презентираат целта и намерата на организацијата преку успешна деловна етика. Преку етика во комуникацијата, менаџментот во секое претпријатие станува поефикасен и се зголемува ангажирањето и разбирањето на вработените, се зголемува моралот и мотивацијата кај вработените. Секој член е во состојба да комуницира за клучните приоритети и визии што можат да помогнат за да се развие познато име или марка за некој производ или фирма во целина. При комуницирањето деловната етика ја зголемува перцепцијата и угледот за имицот на компанијата и постојано обезбедува информираност на носителите на одлуки затоа што секој член на организацијата од секоја организациска единица ја претставува фирмата.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Gerard Nirnererg „Вештини на преговарање“, 2000, стр. 84

<sup>69</sup> Gerard Nirnererg „Вештини на преговарање“, 2000, стр. 79

Слика 74. Етика во комуникации  
извор: [www.ethics.pictures](http://www.ethics.pictures)



## 3. Невербална комуникација

Сè повеќе автори од областа на деловната комуникација ја нагласуваат важноста на невербалната комуникација. На пример, кога пишувате некој текст, вие комуницирате не само со зборовите, туку и со квалитетот и бојата на хартијата, уредноста во пишувањето и слични невербални квалитети.

За разлика од вербалната комуникација, којашто претставува трансфер на информации преку пораки искажани во зборови, невербалната комуникација претставува трансфер на информации кои не се потпираат на значењето на зборовите.

Невербалната комуникација обично се одвива заедно со вербалната и секогаш како дел од одредена ситуација во даден контекст. Слушателите треба да бидат внимателни и да не придаваат преголема важност само на еден, изолиран невербален знак сè додека не го споредат со други невербални знаци, со вербалната порака, со моменталната ситуација и со пошироката околина и култура.

Невербалната комуникација е поделена во три главни категории:<sup>70</sup>

### 3.1. Paralanguage (Паралингвистика) - како ги кажуваме нештата

Оваа категорија е поврзана со вербалната комуникација. Јазикот се однесува на тоа што кажуваме, а паралингвистиката на тоа како го тоа кажуваме. Паралингвистиката може подобро да се разбере ако се набљудуваат гласовните (говорни) квалитети, вклучувајќи ги *јачинајќа*, *брзинајќа*, *ријќамојќа*, *висинајќа* и *резонансајќа* (*звучносијќа*).

<sup>70</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication , 2006, p. 185



*Брзина̄а* се однесува на тоа колку брзо или бавно некој зборува. Зависно од пораката, зголемувањето на брзината може да биде резултат на лутина, нестрпливост, вознемиреност на лицето кое ја праќа пораката. Намалувањето на брзината во некои случаи може да значи замисленост или одбивен став, а во други досада или незаинтересираност.

Со *јачина̄а*, често се изразува значењето на пораката.

За разлика од брзината и јачината, останатите гласовни квалитети (ритам, висина, звучност) потешко се разбираат. Кога се разгледуваат гласовните квалитети, битно е да се

Слика 75. Невербална комуникација  
<http://www.non-verbal-communication-pictures>



согледаат промените или девијациите што се јавуваат во однос на нормалните гласовни квалитети на говорникот. Ако се забележуваат промени, подобро ќе може да ја разбереме пораката.

Главна функција на паралингвистиката е да ги изразува чувствата.

Преку оваа категорија може да се изразат разновидни емоции, но најчесто полесно се изразува нетрпението, стравот и лутината, отколку задоволството и воодушевувањето.

### 3.2. Кинеза - комуницирање преку говорот на телото

Втора главна категорија на невербалната комуникација е кинезата, којашто значи комуницирање преку движењата на телото. Лицето и очите се најдобри средства за телесно комуницирање.

*По̄лгедо̄ӣ* е една од најмоќните форми на невербалната комуникација. Обично се смета дека ако слушателот се гледа директно во очите, тоа е знак на отвореност и искреност. Луѓето полесно му веруваат на оној кој гледа директно во нив, а не им веруваат на оние кои го избегнуваат погледот. Подолг поглед може да значи воодушевување, чудење, додека краток поглед обично означува вознемиреност. Од друга страна, директен поглед подолг од 10 секунди може да создаде одредено чувство на непријатност и вознемиреност.

*Гес̄ӣовӣе* се другиот важен елемент на кинезата.

Под гестови се подразбираат движењата на рацете и дланките, но гестови може да се прават и со целото тело. Притоа, постојат неколку типови гестови:<sup>71</sup>

- знаци - претставуваат еден вид знаковен јазик и одговараат на одредени зборови или фрази;

<sup>71</sup> Petkovski, Konstantin 2000 godina "Vodstvo i Efektivna komunikacija", Kiro Dandaro - Bitola



- илустратори - овие гестови што се директно поврзани со вербалниот јазик ги илустрираат зборовите на говорникот;
- регулатори - ја контролираат оралната комуникација, така што му даваат до знаење на говорникот да побрза, успори или да повтори нешто;
- неконтролирани гестови - ги покажуваат емоционалните состојби, како што се лутината или засраменоста и се појавуваат како изрази на лицето, коишто многу малку можат да се контролираат.

Држењето (положбата) на телото, дури и без никакви гестови има одредено значење.

Обично тоа е одраз на самодоверба или статус, а исто така може да го покаже и интересот кон одредено лице.

Прилично е тешко прецизно да се одреди значењето на гестовите и положбата на телото како облици на комуникација, но се смета дека овој вид на невербална комуникација е особено значаен во претпријатијата.

### 3.3. Комуницирање преку простор

Трета главна категорија на невербалната комуникација е како луѓето комуницираат со помош на просторот. Всушност оддалеченоста на која луѓето стојат во однос на соговорникот, каде седат во просторијата, начинот на кој е наместен канцеларискиот мебел, влијаат на комуникацијата.<sup>72</sup>

Слика 77. Показатели на невербална комуникација  
извор: [www.non.verbal.communication.pictures](http://www.non.verbal.communication.pictures)



Слика 76. Вербална и невербална комуникација  
извор: [www.non.verbalandverbalcommunication.pictures](http://www.non.verbalandverbalcommunication.pictures)



<sup>72</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006

<sup>3</sup> Nick Sacheez Communication Procces, 2006



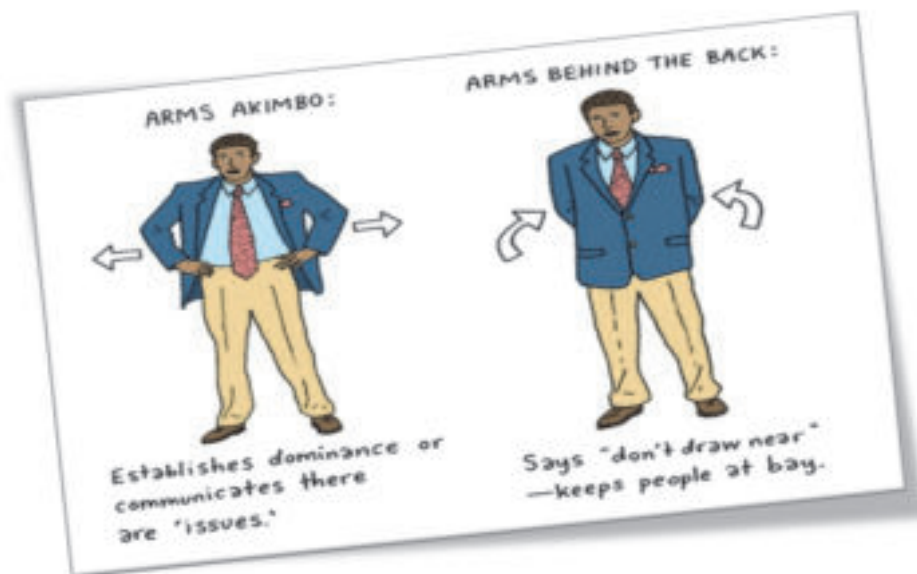
## 4. Вербална комуникација, јавно говорење и методи за квалитетно говорење

Говорот претставува кулминација во човештвото. Најразвиениот облик на комуникација е говорот кој користи зборови, семантички знаци и симболи<sup>73</sup>. Говорот е исполнување на мислите. Мисла плус звук се добива говор. Зборовите ја означуваат врската меѓу внатрешниот и надворешниот свет. При вербалната комуникација како посредници се користат зборовите, зборови што имаат општо, заедничко (семантичко) и посебно (лично) значење.

Цивилизацијата на човечкиот род почнала во оној момент кога човекот почнал своите движења и постапки да ги соопштува со зборови. Говорот сам по себе не може да ја направи комуникацијата туку комуникацијата се случува во интерперсоналниот однос. Основните елементи во вербалната комуникација се зборот, мислата и конструкцијата на реченицата. Говорењето делува релаксирачки доколку е искрено и суштинско, ослободува од напнатост. Напнатоста и пречките се решаваат најдобро преку говорот.

Воспоставува подобар однос меѓу внатрешната состојба и реалните околности. Јавното говорење, говорењето во јавност и службената комуникација има голема одговорност кон кажаните зборови. Дobar стил во говорот подразбира почитување на правилен изговор. Речениците да се комплетни како граматички, семантички, морфолошки, лексички, стилски и ортоепски (правилен изговор на зборовите и правилно нагласување во говорот).

Од клучно значење се и тонот на бојата на гласот, дикцијата и темпото на говорот - гласовни и вокални клавишети на говорот. Предуслов за добар говор е мотивот. При говорењето се вметнува пауза којашто може да биде мисловна, пауза меѓу две мисли, пауза за воздух и за обрнување внимание. Нелогичната пауза ни ја дава тремата, момент кога едноставно застануваме при говорот и употребуваме „фрази“, вметнуваме гласови ...



Слика 78. Учесници во вербална комуникација  
извор: [www.verbal.comunication.pictures](http://www.verbal.comunication.pictures)

<sup>73</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, p. 187

Темпото на говор ќе го објасниме преку брз говор и бавен говор. Брзиот говор може да се јави поради страв од јавно говорење или страв од поставувања на прашања. Брз говор може да се јави и поради незаинтересираност за понатамошна комуникација. Бавниот говор може да биде поради трема, но и поради незаинтересираност или неподготвеност. Идејалниот говор мора да е целосен и со нормално темпо. Интерпретацијата на вербалниот говор треба да содржи план и цел. Тоа би требало да игледа по овој редослед: известување, убедување, придобивање на слушателите и забавување.

Во однос на техниките на говорната комуникација постои: политички говор, судски и свечен говор.

Монологот како вербална комуникација треба да биде јасен, конкретен и живописен тек на говорењето, треба да покажува нагласување на темата и фокусирање на говорниот чин како и одбирање на говорните консонанти со вокална експресија, момент на импровизација, поентирање и заклучок.

Дијалогот треба да содржи основен концепт на темата што се соопштува, подготвеност да се сослуша соговорникот и да се разменат мислења како и способност за преговарање, контрола на соговорникот, убедување, контрола на конверзацијата и можност на заклучок.

Добро пренесените информации и пораки имаат одредени услови, а тоа се: да се фокусираат темите, аргументирано и комплетно излагање, динамичка конверзација и избор на одредени знаци и кодови<sup>74</sup>. Добро пренесените информации значат изградени лични стилови, стекнување на јазички и говорни општи културни навикки, прилагодување на говорниот чин со знаците на невербалната комуникација коишто го следат процесот на фонација, говор и комуникација.

Личниот стил на говор и особените позитивни манири претставуваат начин на кој се обраќаме кон соговорниците, слушателите, публиката, клиентите како и избор на одредени зборови и изрази.

## 5. Комуникација преку интернет

Постојат неколку начини на кои луѓето можат да комуницираат меѓу себе преку интернет.

Еве неколку начини на кои луѓето комуницираат преку интернет:<sup>75</sup>

- **Блог** - Блогот е онлајн дневник или журнал што може да содржи и фотографии. Тие може да се најдат на страниците за социјално вмрежување (англ. Social networking) коишто се сè попопуларни. Во последно време стануваат дури попопуларни и од чет-собите (chat room). Некои статистички податоци кажуваат дека во информатичкото општество секое трето дете има свој блог, веб-страница или профил на некоја од страниците за социјално вмрежување.
- **Чет-соба (онлајн „соби“ за разговор)** - Чет-собите или слободно преведено – „соби за муабетење“ се начин на кој голем број компјутерски и интернет корисници комуницираат меѓу себе во „реално време“. Разговараат со допишување во „реално време“. На пример – ако на тастатурата напишеш порака и во истиот момент ја

<sup>74</sup> Nick. Sacheez, Communication Procces , 2006, Oxford, p. 54

<sup>75</sup> www.internet.communication



пратиш во чет-собата, сите кои се таму во тој момент (без разлика каде физички се наоѓаат) ќе можат да ја прочитаат и да одговорат во истиот момент. Постои можност двајца корисници присутни во една чет-соба каде што има повеќе луѓе, да се договораат и да се издвојат на посебен чет каде што ќе разговараат насамо односно „во четири очи“. Најпозната апликација што се користи кај нас за чет е мИРЦ (mIRC).

- **Имејл или електронска пошта (e-mail)** - Тоа се пораки што се испраќаат и примаат електронски меѓу компјутери.

**Инстант пораки (IM - Instant messaging)** - Кај нас се користат повеќе сервиси за инстант пораки, а најпопуларни се ICQ, Skype, GoogleTalk, MSN Messenger, Yahoo!Messenger и други. Тие исто така служат за праќање и примање пораки преку интернет во „реално време“.

Слика 79. Интернет комуникација  
извор: [www.internet.comunication.pictures](http://www.internet.comunication.pictures)



### 5.1. Компјутерски посредувана комуникација

**Компјутерски посредуваната комуникација** е дефинирана како и секоја комуникациска размена којашто се појавува при употреба на два или повеќе мрежно поврзани компјутери.<sup>[1]</sup> Иако поимот традиционално упатува на оние комуникации што се појавуваат како компјутерски посредувани формати (како на пример инстант пораки, е-пошта, соби за дискусија), исто така упатува и на други форми на текстуално засновани интеракции како што се текстуалните пораки.

Изучувањето на комуникацијата преку стекнување соработка со заеднички работни производи се нарекува **компјутерски посредувана соработка** и вклучува само некои од интересите на компјутерски посредуваната комуникација.

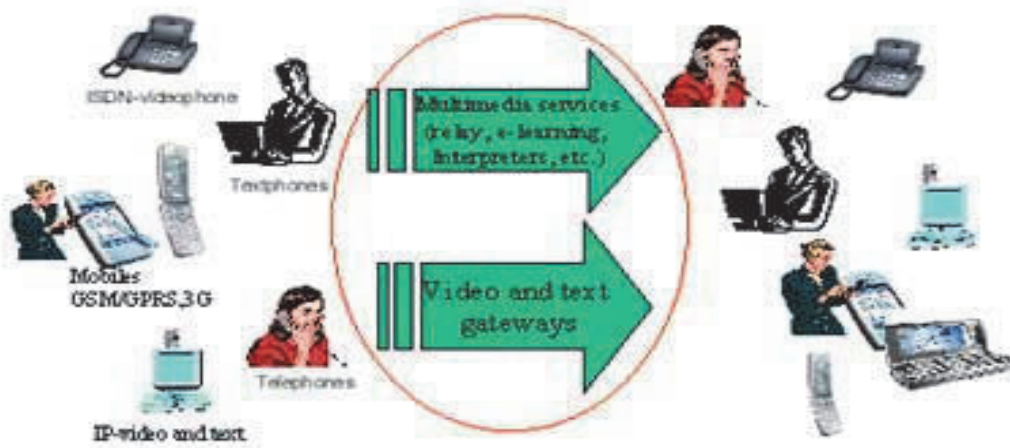
Популарните облици на компјутерски посредуваната комуникација ги вклучуваат е-пошта, видео, аудио или текстуалниот чет (текстуалните конференции ги вклучуваат инстант пораките), bulletin boards - компјутерски системски софтвер што им допушта на корисниците да се поврзуваат и најавуваат во системот користејќи терминал (влезно-

излезните уреди: тастатура и монитор образуваат терминал) програма, list-service - мала програма што автоматски праќа пораки до многукратните имејл адреси на имејл листата и MMOs - масовна онлајн игра.

Компјутерски посредуваната комуникација ја има способноста да ги совлада физичките и социјалните ограничувања на другите облици на комуникација и поради тоа дозволува интеракции меѓу луѓето кои физички не го делат истиот простор.

Анонимноста, а до некаде и приватноста и безбедноста повеќе зависат од текстот и поединечната програма којашто се користи или пак од интернет страницата којашто се посетува.

Слика 80. Посредувана интернет комуникација  
извор: [www.internet.communication.pictures](http://www.internet.communication.pictures)



## 5.2. Интернет комуникациски системи

Комуникациски протокол е формален опис на дигитални формати на пораки и правила за размена на тие пораки во компјутерските системи или меѓу компјутерските системи и телекомуникациите. Протоколот може да вклучува и сигнализација, проверка и корекција на грешка како и откривање и способности.

Протоколот опишува синтакса, семантика, како и синхронизација на комуникацијата и може да се спроведува во хардвер, софтвер, или и во двете. Комуникациските системи користат добро дефинирани формати за размена на пораки. Секоја порака има точно значење со цел да предизвика одредена реакција на примачот.

Протоколот опишува синтакса, семантика и синхронизација на комуникација. Програмскиот јазик ја опишува комуникацијата за пресметки, па постои блиска аналогија меѓу протоколите и програмските јазици: протоколите се тоа што на комуникациите се пресметките на програмските јазици.



## 6. Деловна комуникација

Деловната комуникација е клучен фактор за развојот на секој бизнис. Имено, без добра деловна комуникација нема да бидете во можност да направите и деловна соработка со субјект и партнер компанија која ви е од огромно значење за развивање на вашиот бизнис. Комуникацијата е начинот на кој воспоставувате однос со субјектите од интерес во деловниот свет.<sup>76</sup> Односот во голем дел од случаите е позначаен во определување на успехот, бидејќи влегува во целокупното искуство на луѓето со вашата компанија и е од клучно значење за успехот на вашиот бизнис.

Деловниот однос се рефлектира кога преговарате за соработка со одреден правен субјект, но воедно се рефлектира и кога преговарате за соработка со лице кое треба да заземе каква било позиција во вашата компанија, без оглед на тоа дали позицијата ќе биде позиција на редовно вработен, оперативен човек или станува збор за менаџерска позиција.<sup>77</sup> Постојат неколку правила кои се основни за добра комуникација. Треба да ги имате на ум и да ги применувате во секојдневната конверзација со луѓето кои ги среќавате во бизнис и приватни прилики.

Правилата се:<sup>78</sup>

**1. Избегнувајте непотребни детали.** Немојте да бегате од темата. Ако се покаже дека нешто не е важно, не губете време за да го поправите истото.

**2. Не поставувајте второ прашање пред да добиете одговор на првото.** Ако сакате да ги имате сите потребни информации, немојте да губите време за да го поправите ова.

**3. Не го прекинувајте соговорникот додека зборува.** Освен тоа, обидете се да ја скратите својата приказна и дајте ѝ шанса на другата личност да зборува.

**4. Немојте да бидете контрадикторни.** На овој начин ја губите вашата уверливост. Обидете се да ги поврзете информациите што ги наведувате.

**5. Немојте да зборувате во еден тон.** Најдете време за пауза, поставете прашање и најдете заеднички интерес со личноста со која комуницирате.

**6. Немојте секогаш да бидете главниот лик во вашата приказна.** Истакнете ги и другите.

**7. Одберете тема што е од заеднички интерес.** Немојте да го вртите разговорот во политички теми, а ако баш не можете да најдете заедничка тема, подобро прекинете го разговорот.

**8. Слушајте.** Освен што ќе покажете основна култура кон соговорникот, нема да ги пропуштите и важните информации.

**9. Не претерувајте.** Не е сè „најдобро“, „најлошо“ или „најсмешно“.

**10. Кажете ја вистинската работа, или немојте да зборувате.** Луѓето често ќе ве проценат според она што го кажувате. Или како што велат постарите: Мудриот човек не фрла зборови и не губи време.

Слика 81. Бизнис комуникација  
извор: [www.businesscommunication.pictures](http://www.businesscommunication.pictures)



<sup>76</sup> K..Petkovski „Vodstvo i efektivna komunikacija“ 2005 god, стр. 74

<sup>77</sup> Brenda Townsend – Principles of Effective Communication , 2006, p. 198

<sup>78</sup> [www.businesscommunication](http://www.businesscommunication)

## 6.1. Пишана деловна комуникација



Слика 82. Пишана комуникација  
извор: [www.communication.pictures](http://www.communication.pictures)

Пишаната деловна комуникација, без разлика дали е во вид на писмо, факс, електронска порака, извештај, понуда или меморандум е клучниот аспект во светот на бизнисот. Таа е доказ за компетентноста и професионалноста на лицето кое ја водело деловната комуникација, но во исто време, и слика на компанијата што ја претставува.

Пишаната комуникација опфаќа:<sup>79</sup>

- Писма (формални)
- Факс и електронска порака
- Извештај
- Понуда
- Меморандум

## 6.2. Социјални медиуми

**Терминот социјални медиуми** (англ. *social media*) се однесува на алатки и платформи што луѓето ги користат на интернет за да споделуваат мислења, искуства, погледи и какви било други информации едни со други. Социјалните медиуми може да користат различни форми: текст, слики, аудио и видео записи. Популарни социјални медиуми се блогите, форумите, подкастите, вики-апликациите, влогите, како и другите форми на социјално вмрежување.

Постојат повеќе технологии на коишто се базираат социјалните мрежи вклучувајќи ги интернет форумите, блогите, микроблогирањето, викијата, социјалните мрежи, подкастите, фотографиите, видеото, social bookmarking. Со повеќе теории во полето на истражување на медиумите (социјалното присуство и богатството на медиумите) и социјалните процеси (самопрезентирањето), Кеплан и Ханлејн ја создаваат класифицираната шема во својот напис „Бизнис Хоризони“ (2010), со шест различни видови социјални мрежи: колаборативни проекти (пример: Википедија), блогови и микро-блогови (пример: Twitter), заедница што креира содржина (пример: YouTube), страници за поврзување (пример: Facebook), виртуелни гејминг светови (пример: World of Warcraft) и виртуелни социјални светови (пример: Second Life). Додека, технологиите вклучуваат: блогови, споделување фотографии, видео блогови, објавување на сидови, имејл, инстантно допишување, споделување музика, краудсорсинг и зборување преку IP (VoIP). Многу од овие сервиси може и се интегрирани во дел од денешните платформи на социјални мрежи.

Слика 83. Социјални медиуми  
извор: [www.socialmedia.pictures](http://www.socialmedia.pictures)



<sup>79</sup> [www.communication.pictures](http://www.communication.pictures)



## П р а ш а њ а

1. **Како** се дефинира комуникацијата?
2. **Што** претставува ефективната комуникација?
3. **Како** се дели начинот на комуницирање?
4. **Што** подразбирате под вербална комуникација?
5. **Како** се одвива невербалната комуникација?
6. **Каде** ја гледате актуелноста на комуникациите преку интернет?
7. **Колку** го користите комуницирањето преку интернет и за кои намени?
8. **Дали** е економично да се комуницира преку интернет?
9. **Каде** ги гледате заштедите на комуникациите преку интернет?
10. **Како** се дефинира комуникацијата?





## В е ж б и 1



1. Како се дефинира ефективната комуникација?

---

---

---

2. Етиката ги поставува стандардите за тоа што е добро или лошо во водењето и во одлучувањето. Етиката се справува со внатрешните вредности што се дел од организациската култура и ги обликува одлуките вклучувајќи ја социјалната одговорност со почит кон надворешната околина.

А. ДА Б. НЕ



3. Кои се категории на невербалната комуникација?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. Зборовите ја означуваат врската меѓу внатрешниот и надворешниот свет. При вербалната комуникација како посредници се користат зборовите, зборови што имаат општо, заедничко (семантичко) и посебно (лично) значење.

А. ДА Б. НЕ

5. Дефинирајте што е блог!

---

---

---

6. Компјутерски посредуваната комуникација е дефинирана како и секоја комуникациска размена којашто се појавува при употреба на два или повеќе мрежно поврзани компјутери.

А. ДА Б. НЕ

7. Комуникациските системи користат добро дефинирани формати за размена на пораки. Секоја порака има точно значење со цел да предизвика одредена реакција на примачот.

А. ДА Б. НЕ



**8. Кои се правила за деловна комуникација?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

**9. Што опфаќа пишаната деловна комуникација?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



**10. Терминот социјални медиуми (англ. social media) се однесува на алатки и платформи што луѓето ги користат на интернет за да споделуваат мислења, искуства, погледи и какви било други информации едни со други. Социјалните медиуми може да користат различни**

**форми: текст, слики, аудио и видео записи. Популарни социјални медиуми се блоговите, форумите, подкастите, вики-апликациите, видео блоговите, како и другите форми на социјално вмрежување.**

A. ДА Б. НЕ



## В е ж б и 2



Заокружете го точниот одговор.

**1. На што е основа комуницирањето?**

- А. Интерперсоналните односи и секојдневниот живот на човекот.
- Б. Личните средби во средината.
- В. Групните мисли на лицата.
- Г. Групната модемска работа во опкружувањето.

**2. Преку кој процес се остварува давањето и примањето информации?**

- А. Цел на комуницирање.
- Б. Бина на комуницирање.
- В. Бонтон на комуницирање.
- Г. База за клиенти.

**3. Зборувањето со знаци, пишувањето, гестикулациите и пренесувањето сигнали се:**

- А. форми на комуницирање.
- Б. патенти на комуницирање.
- В. лиценци
- Г. клаузули.

**4. Како се определуваат формите на комуницирање?**

- А. Во текот на комуникацискиот процес и начин на изразување.
- Б. Преку патот на трансконтиненталните вештини.
- Б. Преку бизнис лобирањата.
- Г. Преку зделките и бариерите на комуницирање.

**5. Кога нема повратна форма од испраќачот до примачот на пораката зборуваме за:**

- А. еднонасочно комуницирање.
- Б. обратно комуницирање.
- В. бројчено комуницирање.
- Г. нулта комуницирање.





**6. Слушањето вести на телевизија претставува:**

- А. еднонасочно комуницирање.
- Б. базно комуницирање.
- В. слушање само музика.
- Г. пишување на информацијата.



**7. Повратното комуницирање на примачот кон испраќачот е:**

- А. двонасочно комуницирање.
- Б. тридневно комуницирање.
- В. бинарно комуницирање.
- Г. линиско комуницирање.

**8. Кои се формите на комуницирање?**

- А. Вербално и невербално.
- Б. Тактика со препис.
- В. Вештина со идеа.
- Г. Еднократна без модел.

**9. Формата на комуницирање којашто се остварува преку изговорени и напишани зборови е:**

- А. вербална.
- Б. морална.
- В. стилистичка.
- Г. минорна.

**10. Пренесувањето пораки кои не се изговорени или напишани претставува:**

- А. невербално комуницирање.
- Б. линиско комуницирање.
- В. базично комуницирање.



**11. Еден модерен претприемач на својата девојка ѝ пратил порака. Тој живеел во прекуокеанските земји, а таа во континенталните земји. Неговата девојка е менаџерка на компанија за млечни производи. Таа ја примила порака. Што треба таа да знае кога прима порака?**

- А. Да ја анализира, разбере и определи која е целта.
- Б. Да ја пренесе, меморира и запише.
- В. Да ја прочита и внесе во компјутер.
- Г. Да направи база на податоци.



**12. Таткото испратил порака на својата ќерка која студира во азиските земји. Таа ја добива пораката, ја чита и се расположува. Кој чекор треба да го направи таа?**

- А. Актот на толкување на пораката.
- Б. Темелот на носење на листа на податоци.
- В. Тактика на медитирање и лиферување.
- Г. Толкување на процесите и фактите од лани.

**13. Еден бизнисмен работи во својата служба на централа како оператор. Неговото работно место е прием, обработка, селектирање и толкувањето на пораките. Со какви процеси работи тој?**

- А. Прием на пораката.
- Б. Пренос на мрежата.
- В. Тек на промена.
- Г. Процес на разбирање мисли.

**14. Младата тинејџерка е операторка во мобилен оператор. Работи веќе седум години. Таа се едуцира, посетува курсеви, обуки, тренинзи и семинари. Работи со лиценца за работа добиена од Друштвото на оператори. Определете кои средства ги користи таа за да ја пренесе пораката?**

- А. Канали.
- Б. Кабли.
- В. Спроводници.
- Г. Терминали.

**15. Како се определуваат формите на комуницирање?**

- А. Текот на комуникацискиот процес и начин на изразување.
- Б. Патот на трансконтиненталните вештини.
- Б. Бизнис лобирањата.
- Г. Зделките и бариери на комуницирање.





## И р и м е р и



### ПРИМЕР 1

Интернетот, протоколот, интернет сервисот, електронската пошта, разговорот во реално време (IRC), сурфањето, четувањето и корисничкото име се во доменот на австриската компанија „Рокс“.

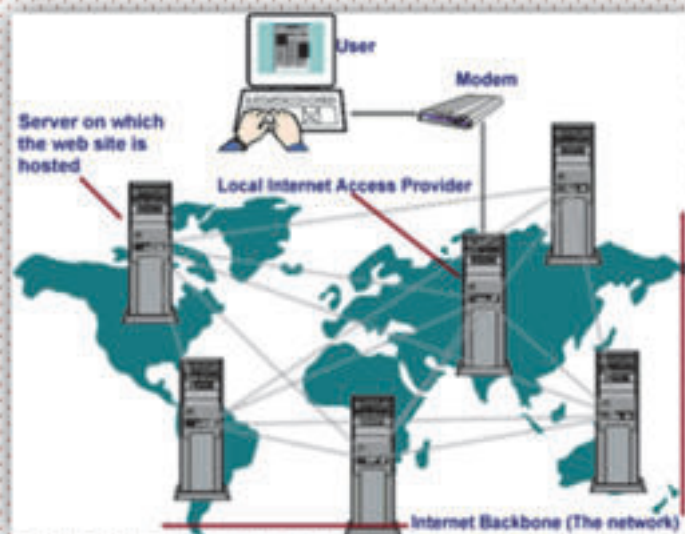
За компанијата „Рокс“ интернетот претставува светска мрежа составена од илјадници компјутерски мрежи ширум светот.

Оваа компанија го користи интернетот како моделот **сервер – клиент**. Серверите постојано се вклучени во мрежата и меѓусебно разменуваат податоци, така што на секој корисник во секој миг му е достапен кој било податок од кој било сервер што се наоѓа каде било во светот. Инструменти кои ги користи компанијата „Рокс“ се:

- Правилата за пренесување податоци на интернет се наречени протоколи.
- Секој компјутер за да биде поврзан на интернет мора да има своја интернет адреса којашто се означува со кратенката IP. Со оваа адреса компјутерот може да биде пронајден и да ги добива потребните податоци од интернет, а во исто време и да испраќа свои кон други компјутери на интернет.
- Фирмите коишто го овозможуваат поврзувањето на интернет се викаат интернет сервис провајдери (ISP).

### Прашања за рефлексija

- Како комуницира компанијата „Рокс“?
- Кој е нејзин модел на сервер?
- Кои правила на комуникација ги користи?



## ПРИМЕР 2

Компанијата за маркетинг и односи со јавноста „Дрек минер“ од Франкфурт работи на европскиот пазар 25 години. Позната, реномирана и брендирана компанија со врвни успеси во земјата и светски рамки. Во процесот на комуницирање користи:

- **вокално - вербално** (говорни зборови како лингвистички единици)
- **вокално - невербално** (интонација, боја на глас, акцент, жаргон и сл.)
- **невокално - вербално** (вклучува сè што е напишано како збор, ракопис...)
- **невокално - невербално** (во кое се вклучени положбите и движењата на сите видливи делови на телото)

### Прашања за рефлексija

- Има ли во Македонија ваква компанија?
- Каде ги гледате актуелноста и значењето на ваквото комуницирање?
- Направете тим со вакви комуникации.





## Литература

1. Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006
2. Gerard Nierenberg „Вештини на преговарање“, 2000
3. К. Петковски, „Водство и ефективна комуникација“, 2005
4. Nick Sacheez Communication Procces, 2006
5. Simon Osborne: Marking Communication in the Workplace Effective, 2004



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 2008, pp. 39-45
2. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F., & Afshari, M., Leadership and creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2011, pp. 159-161
3. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009
4. Amabile, T.M., How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Boston, 1998, pp. 74-79
5. Berkun, S., *The myths of Innovation*, 1st edition, Canada, 2007, pp.140-143
6. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p. 172
7. Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", *Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University*, 2007, pp.17-19
8. Kirton, D., 1989knowledge acquisition", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2011, pp. 1-21
9. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, *Strategic Innovation in Small Firms*, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011, p. 41
10. Morrison, J., *International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World*, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 87
11. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5
12. Bannock, Graham, *The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm*, *The economics of survival and entrepreneurship*, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
13. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, *The Innovation and Development of a New Service*, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
14. Burns Paul, Dewhurst Jim, *Small business and enterepreneurship*, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
15. Carmeli, A., & Schaubroeck J., The influence of leaders and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 2007, pp. 35-48
16. Deakins David and Freel Mark: "Entrepreneurship and small firms", forth edition, McGraw-Hill education, London, 2006

17. Hatten T. S., *Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond*, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
18. Johnson Steven, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010
19. Keklik, M., Schumpeter, *Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002
20. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, *The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs*, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
21. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, *Strategic Innovation in Small Firms*, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011
22. Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.
23. Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.
24. Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."
25. *Business Model Generation*, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
26. *The Business Model Canvas* nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
27. *The Business Model Canvas* nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
28. De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent.. popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."
29. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, University of Gondar, Ethiopia, 2012, pp.3
30. Thomas, N., *Four main stages of creative thinking process*, *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, London, 2008, p.61.

31. Von Hippel Eric, Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation, Research Policy, Wellington, 2009
32. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004
33. Forster, Mark (2006-07-20). Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management. Hodder & Stoughton Religious. p. 224. ISBN 0-340-90912-9
34. Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337
35. H. T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009
36. Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд
37. Kibbe, Matthew B. „Минимална плата - АНГ“. Cato Institute. конс. 9 февруари 2007
38. Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007 (англиски)
39. Morgenstern, Julie (2004). Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule—and Your Life (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. p. 285. ISBN 0-8050-7590-9
40. Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X
41. "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. – ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list
42. Таки Фити, "Економија" (Трето издание ), Скопје, 2010, стр. 43
43. Brenda Townsend - Principles of Effective Communication, 2006
44. Gerard Nirnererg „Вештини на преговарање“, 2000
45. К. Петковски, „Водство и ефективна комуникација“, 2005
46. Nick Sacheez Communication Procces, 2006
47. Simon Osborne: Marking Communication in the Workplace Effective, 2004

